

ARTICLE ORIGINAL

BARROS, Paulo Henrique Nunes De ^[1], FONSECA, Josefa Sônia Pereira da ^[2]

BARROS, Paulo Henrique Nunes De. FONSECA, Josefa Sônia Pereira da. Comment réduire les coûts grâce à l'entreposage et à la distribution: une approche logistique. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. An 06, Ed. 04, Vol. 09, pp. 110-141. avril 2021.

ISSN: 2448-0959, Lien d'accès:
<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administration-des-affaires/approche-logistique>,
DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administration-des-affaires/approche-logistique

Contents

- RÉSUMÉ
- INTRODUCTION
- CHAPITRE I - LOGISTIQUE
- LOGISTIQUE D'AFFAIRES
- LOGISTIQUE EN PRATIQUE
- CHAPITRE II - GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT (CS)
- CHAPITRE III - RÉDUCTION DES COÛTS EN CS
- CHAPITRE IV - RECHERCHE
- AFFAIRE UPS
- RÉSULTATS
- CONCLUSION
- RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES
- ANNEXE - RÉFÉRENCE NOTE DE BAS DE PAGE

RÉSUMÉ

Le présent travail vise à révéler la possibilité de réduction des coûts des entreprises avec l'interférence dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement, en particulier dans le stockage et la distribution, à travers la présentation détaillée du thème de la réduction des coûts et l'étude de cas des résultats obtenus par la société UPS, choisie pour être la plus

grande entreprise dans le domaine de la logistique. L'étude cherche à répondre à la question de savoir comment nous réalisons des économies de coûts grâce à l'entreposage et à la distribution, du point de vue de la logistique. Pour cela, la perspective de la logistique en administration des affaires sera présentée, clarifiant les concepts de gestion et de vision de la chaîne d'approvisionnement, de transport et de stockage, de collecte et de distribution des produits, en combinant avec l'étude de cas proposée les concepts de pertinence dans le domaine de la gestion de la chaîne d'approvisionnement (CS). En conséquence, nous avons constaté qu'il est possible de réaliser des économies de coûts grâce à la gestion rationnelle du CS, en soulignant l'importance de la logistique, de ses outils et de son histoire, en montrant les méthodes utilisées par UPS dans sa gestion du CS, pour atteindre des niveaux internationaux de l'excellence dans le domaine, et des résultats supérieurs aux attentes, en accordant une attention particulière à chacune des étapes de gestion: Entreposage et distribution des produits. Le travail conclut que, les entreprises qui ont l'intention de s'implanter dans la branche complexe de la logistique doivent non seulement comprendre tous les maillons de la chaîne d'approvisionnement, ayant pour valeur l'engagement au résultat de qualité, mais aussi une gestion efficace du stockage et de la distribution, avec l'utilisation d'outils d'intégration modernes tels que les systèmes ERP, visant à leur véritable insertion sur le marché international, qui présente de nombreux attraits. Afin de réussir à réduire les coûts de la Chaîne d'approvisionnement, un modèle économique basé sur la réponse avec la sophistication financière requise par les meilleures pratiques, une gestion totale et une vision du cycle de la Chaîne d'approvisionnement est essentiel, permettant une plus grande agilité et efficacité.

Mots-clés : Logistique, Chaîne d'approvisionnement, Réduction des coûts, entreposage, Distribution.

INTRODUCTION

La question « comment obtenir une réduction des coûts par le stockage et la distribution, du point de vue de la logistique ? » conduit à la nécessité de conceptualiser certains termes, du domaine de l'administration des affaires, tels que la logistique, qui seront traités dans le premier chapitre de ce travail.

Compte tenu de l'importance de la connaissance des outils de gestion, en particulier de la logistique, qui englobe une partie impactée de l'activité des entreprises, le travail dans son ensemble vise à démontrer comment il est possible d'atteindre la réduction des coûts par le stockage et la distribution. Dans le chapitre I, nous expliquerons les concepts de logistique et son histoire.

Au cours de la conceptualisation, il est destiné à découvrir comment il est possible d'atteindre la réduction des coûts par la gestion de la chaîne d'approvisionnement, par le stockage et la distribution des produits, avec le substrat de la théorie de la logistique d'entreprise, étant cette question vue en détail dans le chapitre II, Gestion de la chaîne d'approvisionnement (CS).

Le chapitre III sera souvent abordé pour réduire les coûts de la chaîne d'approvisionnement, en informant le modèle d'affaires en fonction de la réponse, de la sophistication financière générée par les pratiques exemplaires et du cycle d'une plus grande agilité et efficacité.

Dans le chapitre IV, nous expliquerons l'étude de cas de succès sélectionnée qui est le *United Parcel Service of America* (UPS) société. UPS a été choisi pour une étude de cas parce qu'il est considéré comme la plus grande entreprise dans le monde dans le domaine de la logistique. Il a également été choisi pour distribuer des commandes dans le monde entier, appelées livraisons express, étant un leader mondial dans la catégorie des services de la chaîne d'approvisionnement.

UPS en partenariat avec sa filiale *Supply Chain Solutions*, une société créée par UPS elle-même, qui a atteint des niveaux internationaux d'excellence dans le domaine. L'étude proposée est de nature appliquée, par le biais de recherches documentaires et d'études de cas.

L'étude sera basée sur les éléments publiés et localisés sur Internet sur UPS (United Parcel Service), avec une revue théorique sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement et les techniques de réduction des coûts, analysant les résultats obtenus par UPS.

La méthodologie est basée sur Vieira:

La collecte de données se fera à un certain moment, mais elle se souvient des

données et des informations provenant d'autres périodes passées. L'accent est mis sur le phénomène et la façon dont il est caractérisé au moment de la collecte, et les données récupérées dans le passé sont généralement utilisées pour expliquer la configuration actuelle du phénomène. (VIEIRA, 2004, p. 21)

Enfin, nous présenterons les résultats et la réponse à la question de savoir s'il est possible de réduire les coûts grâce à la gestion du stockage et de la distribution dans le cadre de l'approche logistique.

CHAPITRE I - LOGISTIQUE

La logistique est une branche de l'administration qui a sa naissance et sa croissance *pari passu* avec l'art de la guerre, ayant évolué depuis les débuts de l'humanité en raison de la nécessité de l'organisation et le maintien des soldats dans les batailles, et, constituant aujourd'hui dans la zone militaire, la différence entre gagner ou perdre. Il traite éminemment de la planification et de l'opérationnalisation des stratégies visant à maintenir la guerre visant la victoire.

S'étendant à l'administration commerciale, la logistique est appliquée comme la planification et la réalisation de la collecte, le stockage et la distribution des produits, constituant une partie essentielle de la garantie de la durabilité des entreprises, et peut le rendre rentable en fonction de la gestion de leur système logistique.

La logistique dans l'administration des affaires englobe les concepts de gestion et de vision de la chaîne qui a comme éléments le transport, le stockage, la collecte et la distribution des produits, impliquant une chaîne de production complexe et une part importante de l'activité économique. Nous serons alliés à l'étude de cas proposée sur les concepts recueillis par le théoricien Ballou (2004), qui a une pertinence dans le domaine de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Ballou informe que, selon le Fonds monétaire international, les coûts de la logistique représentent environ 12% du produit intérieur brut mondial! (BALLOU, 2004, p. 33)

En raison de ce qui précède, nous proposons de souligner l'importance d'une logistique

efficace avec des coûts minimes, compte tenu de la qualité du service qui est directement proportionnelle à la réduction des travaux ou des pertes de clients, entre autres conséquences.

Le poids de la société UPS sur le marché mondial justifie celui choisi pour l'étude de cas, compte tenu de son insertion qui compte sur la livraison de 15,5 millions de colis et documents par jour, transport aérien et terrestre, avec une présence à travers le monde et des revenus qui ont représenté plus de 51 milliards de dollars en 2008, soit 3,9 milliards de colis et de documents, avec environ 415 000 employés dans le monde.

La logistique découle de la nécessité d'organiser rationnellement la zone de guerre, comme l'explique Ballou :

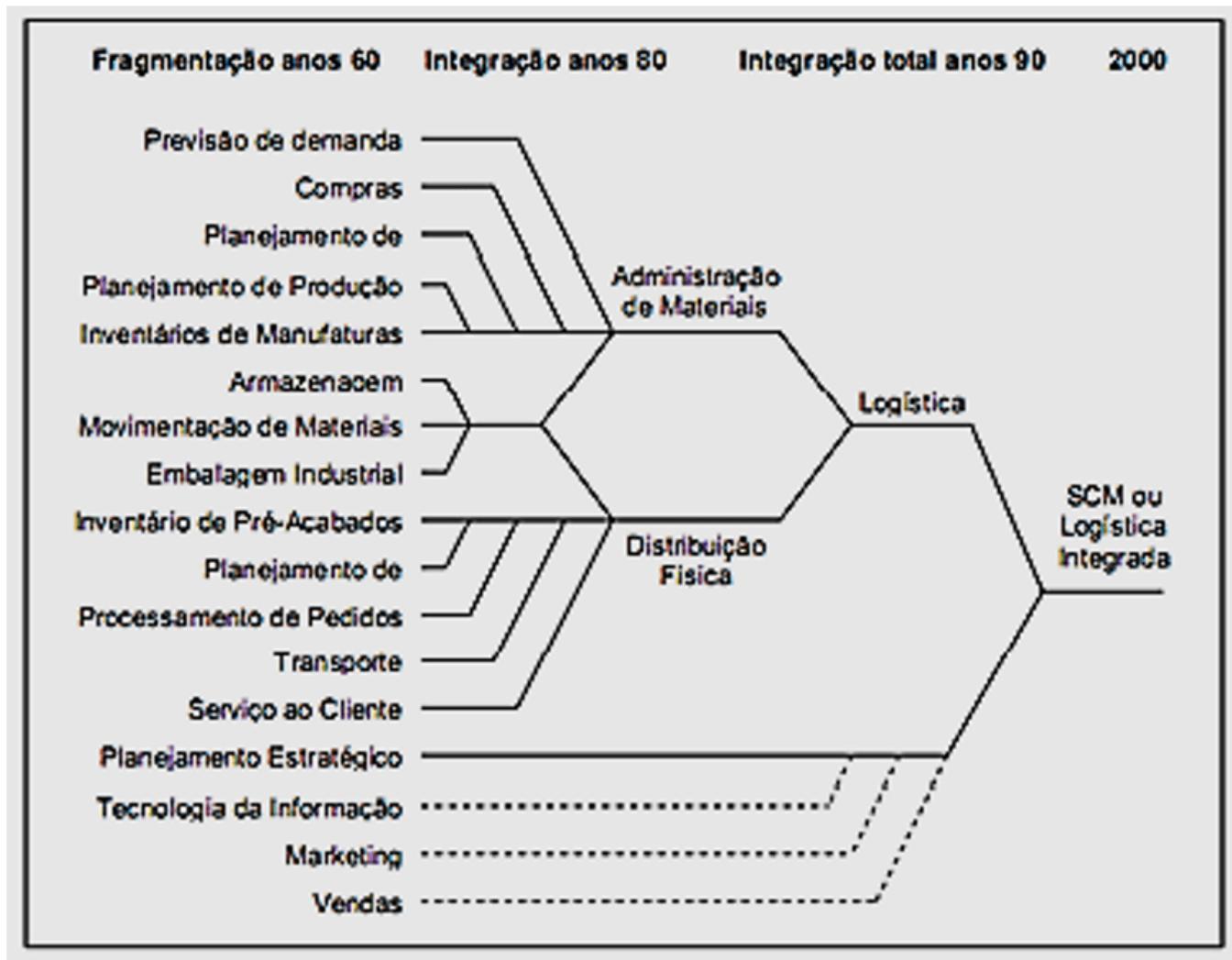
Avant 1950, la logistique était conçue en termes militaires. Il s'agit de l'acquisition, de l'entretien et du transport d'installations militaires, de matériel et de personnel. Bien que certains auteurs avant cette époque ont commencé à parler de l'échange d'un coût à l'autre, comme les coûts de transport avec les coûts d'inventaire, et a discuté des avantages pour l'entreprise d'obtenir les bonnes marchandises au bon endroit au bon moment. [...] La distribution physique commence à émerger comme un espace d'étude et de pratique, qui est la coordination de plus d'une activité physique associée à la fourniture du produit sur le marché. LaLonde et Dawson (LaLonde et Dawson, 1969) ont retracé l'histoire initiale. et [...] Fred Clark 1922 ont identifié la nature de la distribution physique et ont montré à quel point elle était différente de la demande de création de la nature marketing. Le marketing en tant que discipline a créé de l'intérêt en ce moment et les chercheurs qui incluent la distribution comme une activité principale dans la composition du marketing, cependant, la distribution semble être définie plus en termes d'activités d'exploitation que les canaux de distribution physique. Paul Converse (Converse, 1954), professeur de marketing, a déclaré en 1954 que les entreprises accordaient beaucoup plus d'attention à l'achat et à la vente que la distribution physique. (BALLOU, 2006, p. 1)

La science de la logistique est née de ce besoin d'organisation rationnelle. Cette évolution s'est produite, selon Ballou:

L'étude et la pratique de la distribution physique et logistique ont vu le jour dans les années 1960 et 1970. [...] logistique aux États-Unis représentaient 15 p. 100 du produit national brut (Heskett et coll., 1973). [...] Par exemple, au Royaume-Uni, il y avait 16 p. 100 des ventes (Murphy, 1972), au Japon, ils étaient 26,5 p. 100 des ventes (Kobayashi, 1973), en Australie, ils étaient 14,1 p. 100 des ventes (Stephenson, 1975) et, en 1991, en Chine, 24 p. 100 du PIB (Wang, 2006). [...] La reconnaissance de ces coûts élevés [Drucker] a conduit à déclarer la distribution physique comme l'un des « secteurs les plus tristement négligés et les plus prometteurs des entreprises américaines (DRUCKER, 1962). (BALLOU, 2006, P. 1)

Profitant du recul de la thèse de Rondado (2007), nous montrons l'évolution de la logistique :

Figure 1 – Évolution du système logistique



Source: Rondado (2007, p. 30)

LOGISTIQUE D'AFFAIRES

Business Logistics est un nouveau domaine concernant « l'étude de la gestion intégrée, les domaines traditionnels de la finance, du marketing et de la production » (BALLOU, 2004, p. 26), selon Ballou :

[...] logistiques ont été menées pendant de nombreuses années par des particuliers. Les entreprises ont également été impliquées en permanence dans

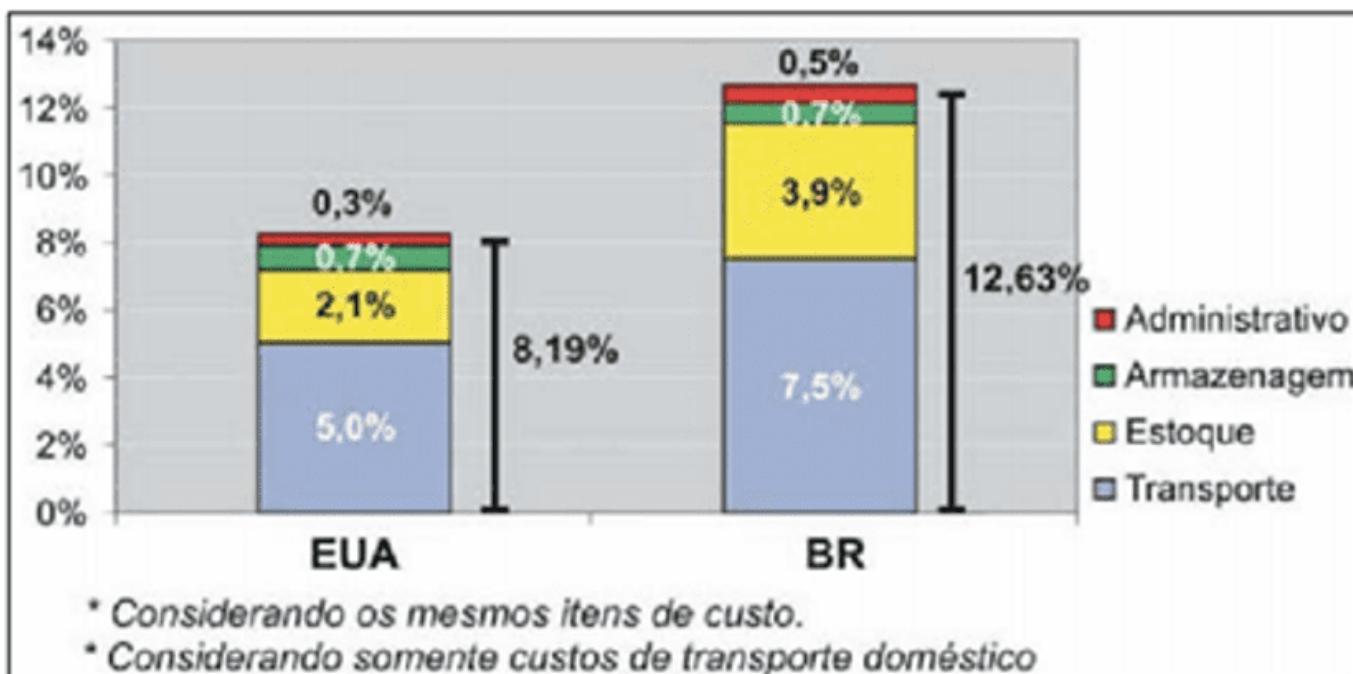
des activités de stockage de mouvement (transport-stock). La nouveauté découle alors du concept de gestion coordonnée des activités interdépendants, remplaçant la pratique historique de les gérer séparément, et du concept que la logistique ajoute de la valeur aux produits et services essentiels à la satisfaction du consommé et à l'augmentation des ventes. (BALLOU, 2004, p. 26)

Business Logistics donne de la valeur aux clients et fournisseurs, également pour tous ceux qui ont un intérêt dans l'entreprise. Manifestez dans le temps et l'espace, ou le lieu. Ballou affirme que « les produits et services n'ont aucune valeur à moins qu'ils ne soient entre les mains des clients quand (le temps) et où (lieu) » (BALLOU, 2004, p. 23), faisant partie stratégique comme Ballou affirme :

Lorsque la direction reconnaît que la logistique et la SC influent sur une part importante des coûts de l'entreprise et que le résultat des décisions prises concernant les procédures de la chaîne d'approvisionnement offre différents niveaux de service à la clientèle, il s'agit d'une condition pour pénétrer efficacement de nouveaux marchés, accroître sa part de marché et accroître ses profits. (BALLOU, 2004, p. 36)

La preuve en est dans le tableau ci-dessous, dans lequel il a comparé le coût de la logistique au Brésil avec celui des États-Unis, et le Brésil a un coût plus élevé:

Figure 2 – Chaîne d'approvisionnement



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

Vérifier les coûts logistiques aux Etats-Unis, il vaut la peine de présenter le tableau contenu dans Bowersox; Closs E Cooper (2002, p. 46):

Tableau 1 - Chaîne d'approvisionnement

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

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

LOGISTIQUE EN PRATIQUE

Une explication très didactique de Costa résume les possibilités d'effectuer la logistique :

Pour collecter, stocker et distribuer des marchandises, une entreprise de transport peut utiliser ses propres installations, louer des services tiers, conclure des partenariats opérationnels avec d'autres entreprises de transport ou combiner toutes ces alternatives. Afin d'évaluer les alternatives concernant l'adéquation aux objectifs de rentabilité économique de l'entreprise et la qualité des services fournis aux clients, au moins quatre variables doivent être considérées: niveau de qualité des services qui sont destinés à être fournis, localisation des unités

opérationnelles (UO), des itinéraires de transport et des volumes de fret manutentionnés dans une UO et entre UO. Ces variables sont interdépendantes, c'est pourquoi l'évaluation des alternatives est un problème complexe. (COSTA et al, 2008, p. 1)

Le niveau de qualité, l'emplacement des unités, les itinéraires et le volume des charges sont des variables interdépendantes et importantes dans l'efficacité, l'efficience et l'efficacité de l'entreposage et de la distribution. En ce sens Ballou informe:

Rétrospectivement, qui jouent un rôle crucial dans la définition de la base de la distribution physique a été une étude menée par Lewis et al. (Lewis et al. 1956). Cette étude pour l'industrie du transport aérien a étudié comment elle pourrait mieux concurrencer le transport de marchandises lorsque les coûts étaient beaucoup plus élevés que les autres formes de transport. L'étude a souligné qu'il est nécessaire d'afficher la navigation du point de vue des coûts totaux et pas seulement le coût d'un transport. C'est-à-dire que, bien que les coûts du fret aérien puissent être élevés, le fret aérien, plus rapide et plus fiable, le service peut entraîner une baisse des coûts d'approvisionnement aux deux extrémités de la distribution. (BALLOU, 2006, p. 1)

Le marché de la logistique externalisée en 2000 était estimé à environ 56,4 milliards de dollars (BOWERSOX; CLOSS et COOPER, 2002, p. 29).

La logistique peut être brièvement présentée selon Bowersox; Closs et Cooper (2002, p. 40-41):

La logistique est le processus qui relie les chaînes d'approvisionnement dans les opérations intégrées. Le coût de la performance logistique est une dépense pertinente dans presque toutes les entreprises. Le service logistique est mesuré en termes de disponibilité, de performance opérationnelle et de fiabilité des services. (BALLOU, 2006, p. 1)

CHAPITRE II – GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT (CS)

Il est important de conceptualiser la « chaîne d'approvisionnement », car nous utilisons les enseignements de Ballou qui dit que la chaîne d'approvisionnement:

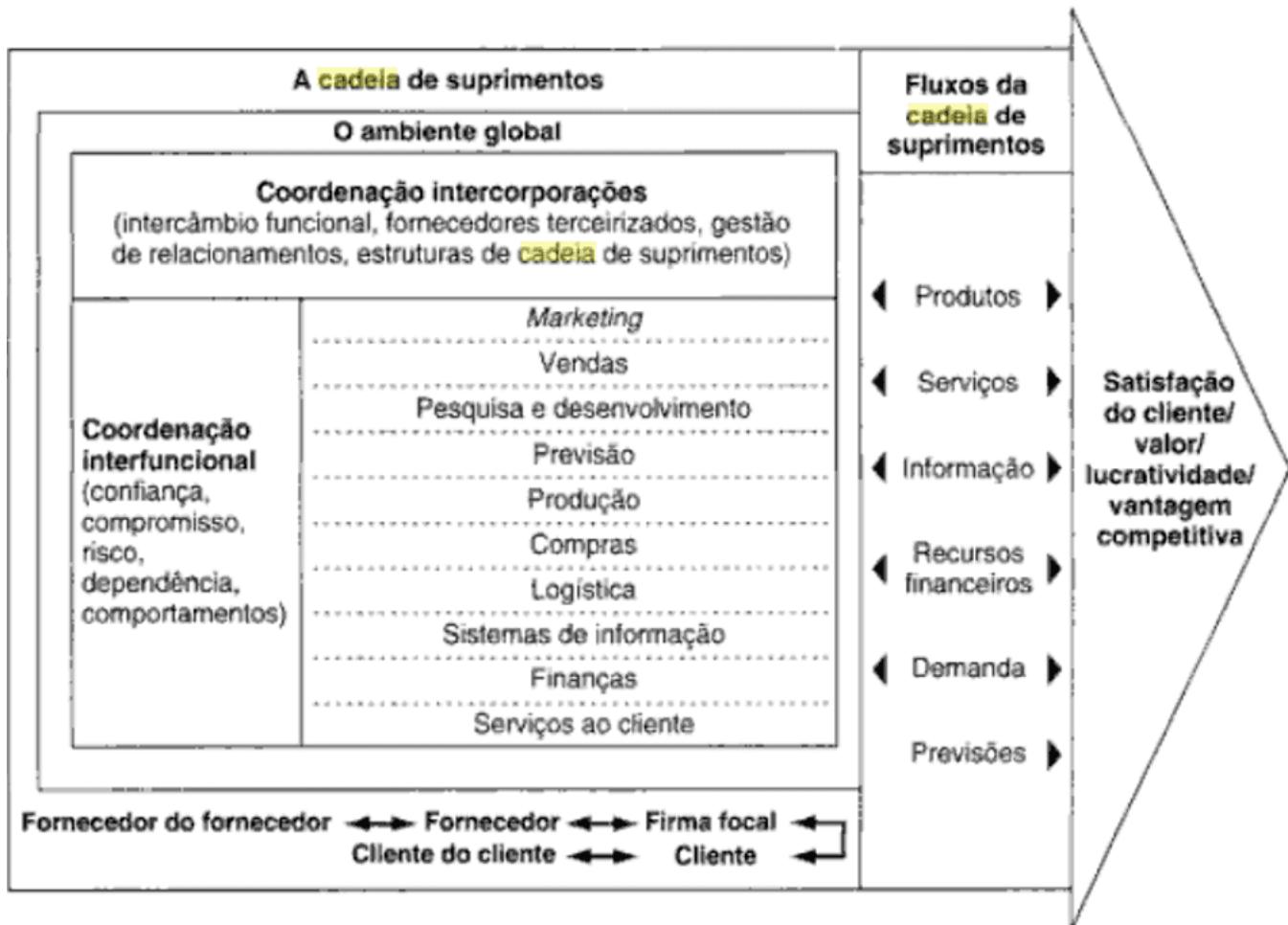
est un ensemble d'activités fonctionnelles (transport, contrôle des stocks, etc.) qui sont répétées à maintes reprises le long du canal par lequel les matières premières sont converties en produits finis auxquels la valeur de consommation est ajoutée (BALLOU, 2004, p. 29)

Un ensemble d'activités fonctionnelles et répétées démontre la nécessité d'établir la norme. De plus, selon Ballou Logistics, cela fait partie du « processus de la chaîne d'approvisionnement, et non de l'ensemble du processus » (2004, p. 27). De cette façon, il est nécessaire de définir le processus de la chaîne d'approvisionnement, aussi appelé gestion de la chaîne d'approvisionnement :

La gestion de la chaîne d'approvisionnement (GCS, ou SCM, de l'anglais *supply chain management*) est un terme plus récent qui capture l'essence de la logistique intégrée et la dépasse même. La gestion de la chaîne d'approvisionnement met en évidence les interactions logistiques qui se produisent entre les fonctions de *marketing*, de logistique et de production au sein d'une entreprise, et ces mêmes interactions entre des entreprises juridiquement séparées au sein du canal de flux de produits. Les opportunités d'amélioration des coûts ou des services aux consommateurs sont réalisées grâce à la coordination et à la collaboration entre les membres de ce canal à des points où certaines activités essentielles de la chaîne d'approvisionnement peuvent ne pas être sous le contrôle direct d'experts en logistique. (BALLOU, 2004, p. 27)

Le schéma suivant de la chaîne d'approvisionnement s'applique à toute organisation :

Figure 3 – Chaîne d'approvisionnement

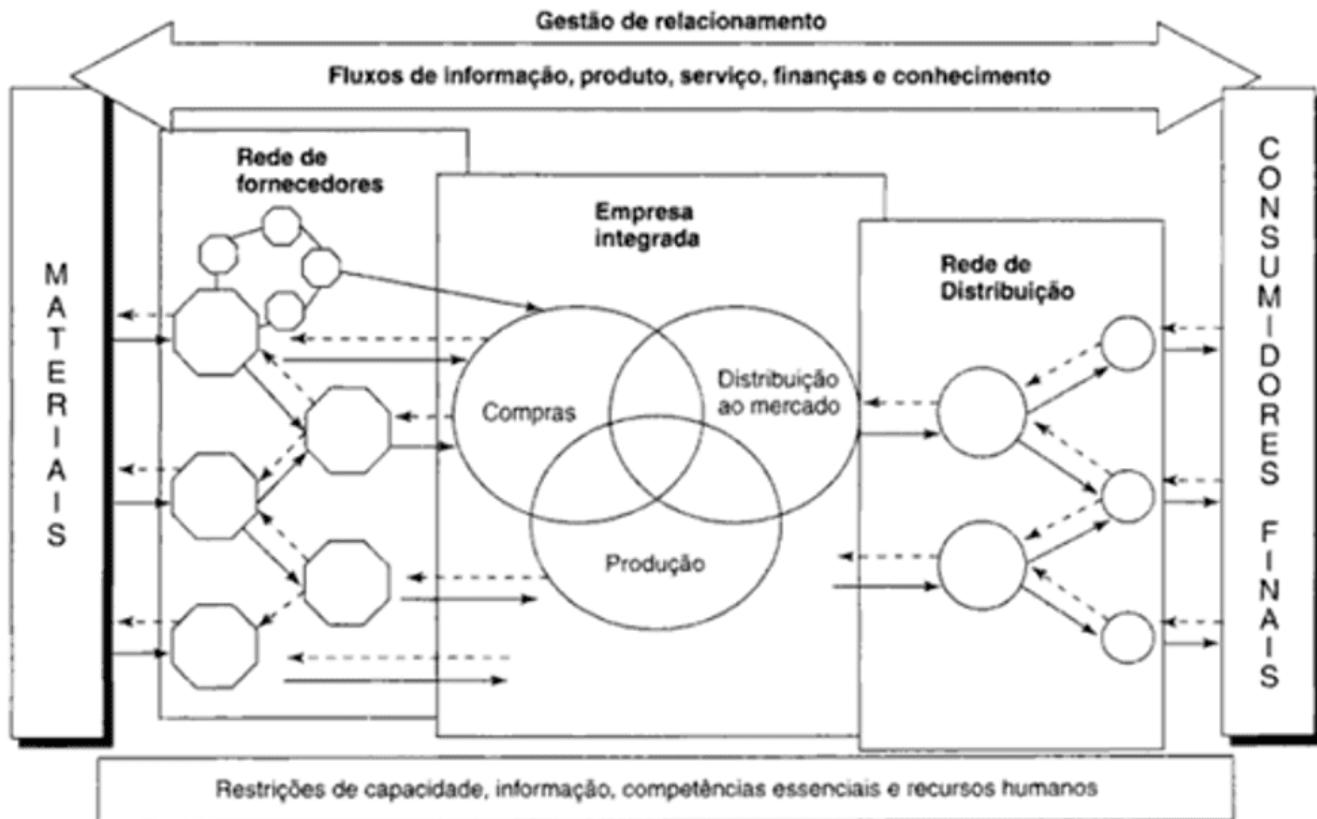


Source : Mentzer et coll. apud Ballou (2004, p. 27)

CHAPITRE III – RÉDUCTION DES COÛTS EN CS

Le modèle global de la chaîne d'approvisionnement situé à Bowersox; Closs et Cooper (2002, p. 23) prévoit le passage des arrangements commerciaux indépendants traditionnels à la coordination de la gestion, « afin d'accroître l'impact sur le marché, l'efficacité totale, les améliorations continues et la compétitivité ». Selon les auteurs, l'idée est simple, comme expliqué dans la figure ci-dessous:

Figure 4 – Chaîne d'approvisionnement simplifiée des schémas



Source: Bowersox; Closs et Cooper (2002, p. 23).

Dans la chaîne d'approvisionnement, il y a un élément qui fait une différence, c'est la technologie de l'information. À Bowersox; Closs et Cooper (2002):

L'élément le plus important qui permet la gestion de la chaîne d'approvisionnement est la technologie de l'information. En outre, l'apparition rapide d'arrangements de la chaîne d'approvisionnement est dictée par quatre forces connexes : (1) la gestion intégrée; (2) réactivité; (3) sophistication financière; (4) mondialisation. (BOWERSOX; CLOSS et COOPER, 2002, p. 24)

Bowersox; Closs et Cooper (2002, p. 27) présente des paradigmes importants dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement :

- Paradigme de l'échange d'informations – lié à la coopération dans l'échange d'informations. C'est une œuvre collective;
- Paradigme de la spécialisation des processus – élimination des tâches non productives, conception de tous les processus de la chaîne d'approvisionnement afin d'identifier les responsabilités et le financement.

Les avantages d'une gestion intégrée, selon Bowersox; Closs et Cooper (2002, p. 30) a révolutionné la chaîne d'approvisionnement, et le modèle d'affaires fondé sur la réponse montre des gains par rapport au *timing*:

Le modèle d'affaires axé sur les réponses vise à réduire ou à éliminer la confiance dans les prévisions par une planification conjointe et un échange rapide d'information entre les participants à la chaîne d'approvisionnement. Par exemple, les administrateurs peuvent partager de l'information afin d'améliorer l'inexactitude des prévisions ou même d'éliminer les prévisions dans le but de réduire la disposition anticipée des stocks. (BOWERSOX; CLOSS et COOPER, 2002, p. 30)

Dans le modèle d'affaires basé sur la réponse, le cycle obéit à la vente, suivi de l'achat de composants et de matériaux, de la production, de la livraison. En ce sens, c'est vraiment simple (BOWERSOX; CLOSS et COOPER, 2002, p. 30).

Les avantages financiers du modèle fondé sur la réponse sont indéniables. « La livraison directe et rapide représente moins d'inventaire et moins de besoins en capacités de distribution. » (BOWERSOX; CLOSS et COOPER, 2002, p. 34).

Les aspects qui confèrent au modèle une sophistication financière sont la «conversion des espèces en espèces (*cash to cash*), la minimisation du temps de séjour et de la rotation des espèces» (BOWERSOX; CLOSS et COOPER, 2002, p. 34).

Cependant, il existe une préoccupation antitrust concernant la possibilité d'une « collaboration commerciale entre les grandes entreprises [qui] pourrait constituer un désavantage pour les consommateurs et d'autres organisations commerciales moins puissantes ». Une autre préoccupation est liée à la valeur pour le consommateur. (BOWERSOX; CLOSS et COOPER, 2002, p. 40-41).

L'importance de la gestion de la chaîne d'approvisionnement en termes financiers, selon Ribeiro; Coscarelli; Ladeira (2008, p. 5)

La valeur créée par la réduction du coût du financement des biens le long de la chaîne d'approvisionnement est considérée comme plus représentative que toute réduction des coûts liés à leur transport ou à leur entreposage. Au sens de Lugli (2006), par l'intermédiaire de SCF, les entreprises pouvaient intelligemment obtenir cet avantage stratégique en gérant leurs flux de trésorerie au profit de leurs fournisseurs, et non à leur détriment. (RIBEIRO; COSCARELLI; LADEIRA, 2008, p. 5)

Pour le contrôle et le mouvement, un bon système d'information logistique est nécessaire, c'est-à-dire comment il fonctionne comme « des liens qui relient les activités logistiques dans un processus intégré, combinant matériel et logiciel pour mesurer, contrôler et gérer les opérations logistiques », puisque les opérations ont lieu à l'intérieur et le long de la chaîne d'approvisionnement, et l'utilisation du matériel comprend les ordinateurs, dispositifs de stockage de données, instruments d'entrée et de sortie, imprimantes à code à barres, lecteurs optiques, GPS et autres, ajoutés à des logiciels qui incluent des systèmes et des applications ou des programmes utilisés dans la logistique. (NAZÁRIO, 2008, p. 2)

Les systèmes d'information logistique ont quatre niveaux fonctionnels différents : système transactionnel, contrôle de gestion, aide à la décision et planification stratégique. Le format pyramidal présenté à la figure 1 donne à penser que la mise en œuvre d'un système transactionnel robuste est la base qui soutient l'amélioration des trois autres niveaux. (NAZÁRIO, 2008, p. 2)

Le système d'information est à la base des activités de planification et de coordination logistiques, appelées système transactionnel, l'information sur le système est mise à la disposition d'autres domaines tels que le marketing, les finances, etc. « Un système transactionnel se caractérise par des règles formalisées, des communications interfonctionnelles, un grand volume de transactions et un accent opérationnel sur les activités quotidiennes. » (NAZÁRIO, 2008, p. 3)

L'accent mis sur l'efficacité du système d'information est lié à la combinaison de processus

structurés et d'un grand volume de transactions. C'est ainsi que se déroule le processus transactionnel qui est au cœur de la logistique : le cycle de commande. Toutes les activités et événements liés au cycle doivent être traités : « saisie des commandes, vérification de crédit, répartition des stocks, émission de billets de banque, expédition, expédition et arrivée de produits au client ».(NAZÁRIO, 2008, p. 3)

L'information sur tous les événements cyclistes devrait être facilement accessible, étant donné que l'état des commandes est un point clé pour la qualité du service à la clientèle. S'il y a un manque d'intégration entre les opérations logistiques, il se concentrera sur un problème « communément trouvé dans les systèmes transactionnels qui ne sont pas sous un système de gestion intégré » [...] et peut se produire de trois façons: « Entre les activités logistiques effectuées au sein de l'entreprise; Entre les installations de l'entreprise; Entre l'entreprise et d'autres membres de la chaîne d'approvisionnement ou les prestataires de services logistiques. Les données financières, de productivité, de qualité et de services sont utilisées pour mesurer les indicateurs (NAZÁRIO, 2008, p. 3)

Les systèmes sont à la base du succès des opérations logistiques, selon Nazário (2008) :

C'est la base des opérations logistiques et la source des activités de planification et de coordination. Grâce à un système transactionnel, l'information logistique est partagée avec d'autres secteurs de l'entreprise, tels que le marketing, la finance, entre autres. Un système transactionnel se caractérise par des règles officielles, des communications interfonctionnelles, un grand volume de transactions et un accent opérationnel sur les activités quotidiennes. La combinaison de processus structurés et d'un grand volume de transactions accroît l'accent mis sur l'efficacité du système d'information. De là, le processus transactionnel logistique principal se produit : le cycle de commande. Avec cela, toutes les activités et événements appartenant à ce cycle doivent être traités : entrée de commande, vérification de crédit, répartition des stocks, émission de billets, expédition, expédition et arrivée du produit au client. L'information sur ces activités/événements devrait être facilement accessible, car l'état des commandes est une question de plus en plus nécessaire pour un bon service à la clientèle. (NAZÁRIO, 2008, p. 4)

L'intégration entre les opérations logistiques est nécessaire et l'inexistence de celle-ci pose un problème communément retrouvé dans les systèmes transactionnels et qui peut se produire dans trois cas: «Entre les activités logistiques exercées au sein de l'entreprise; Entre les installations de l'entreprise; Entre l'entreprise et d'autres membres de la chaîne d'approvisionnement ou des prestataires de services logistiques ». Ce niveau permet d'utiliser les informations disponibles dans le système transactionnel pour gérer les activités logistiques. La mesure du rendement comprend des indicateurs: financiers, productivité, qualité et service à la clientèle. (NAZÁRIO, 2008, p. 4)

Dans la planification stratégique, l'information est, selon Nazário

développement et l'amélioration de la stratégie logistique. Les décisions souvent prises sont des extensions du niveau d'aide à la décision, bien qu'elles soient plus abstraites, moins structurées et axées sur le long terme. À titre d'exemple, nous pouvons citer des décisions fondées sur les résultats des modèles de localisation des installations et l'analyse de la réactivité des clients à l'amélioration d'un service. (NAZÁRIO, 2008, p. 5)

Les entreprises exploitées avec un certain nombre de programmes et de systèmes, le système visant à l'intégration d'autres systèmes vient résoudre les vieux problèmes d'intégration de l'information dans les entreprises, « En outre, la mise en œuvre d'un système ERP permet aux entreprises de faire un examen dans leurs processus, en éliminant les activités qui n'ajoutent pas de valeur ». (NAZÁRIO, 2008, p. 4)

Pour avoir une base du coût de déploiement d'un système ERP, qui résume des montants gigantesques, notez ce qui suit:

Les coûts d'acquisition et de mise en œuvre de ces paquets varient généralement de 400 000 à 20 millions de reer. Ces valeurs dépendent principalement de la taille de l'entreprise (nombre d'utilisateurs et d'installations) et de son fonctionnement (modules choisis du système). En général, on estime que pour chaque R\$ 1 dépensé pour l'acquisition de la licence, R\$ 2 est dépensé en consultation et entre R\$ 0,5 et R\$ 1,5 sur l'équipement. Certaines des principales entreprises qui fournissent ce type de logiciel dans le monde sont déjà au Brésil.

SAP, en plus d'occuper le leadership mondial sur ce marché, comme le montre la figure 2, occupe également cette position au Brésil avec 38% des ventes de licences logicielles, d'autre part Datasul a le plus grand nombre de clients avec 23% du marché. (NAZÁRIO, 2008, p. 5)

En termes de valeurs, l'entrée des systèmes ERP dans les entreprises apporte des gains et cela s'est produit en stimulant le *bug* du millénaire. Dans une enquête menée par AMR1 (une société américaine de recherche sur les applications de gestion d'entreprise), on estime que « ce marché va passer d'un chiffre d'affaires mondial de 14,8 milliards de dollars en 1998 à 42 milliards de dollars en 2002 ». (NAZÁRIO, 2008, p. 7)

CHAPITRE IV – RECHERCHE

United Parcel Service[3] (UPS) a commencé ses activités en 1907 aux États-Unis dans le but d'être une société de messagerie. UPS est aujourd'hui une entreprise de 49,7 milliards de dollars qui met l'accent sur le commerce mondial. Considéré comme la plus grande entreprise de livraison de colis et l'un des principaux fournisseurs mondiaux de services spécialisés de transport et de logistique. Ses activités comprennent le contrôle de la circulation des biens, des fonds et de l'information dans plus de 200 pays et territoires à travers le monde. UPS gère le mouvement des marchandises et toutes les informations et valeurs qui suivent dans ces marchandises.

Selon Rondado, « l'exploitation des colis est la principale source de revenus de l'entreprise » qui a généré en 2006 environ 80% du chiffre d'affaires d'UPS, pour atteindre 47,5 milliards. Il y a plus de 60 000 stations autorisées, des centaines de véhicules et d'aéronefs font partie de la flotte d'UPS. UPS *supply chain solutions* (UPS-SCS) dispose d'entrepôts dans 120 pays. (RONDADO, 2007, p. 124).

UPS-SCS dispose de « services internationaux de transport de marchandises, de logistique et de distribution, de services douaniers, de conception et de planification de la chaîne d'approvisionnement, d'expédition urgente de marchandises et de réparation technique d'équipement et de pièces » (RONDADO, 2007, p. 124)

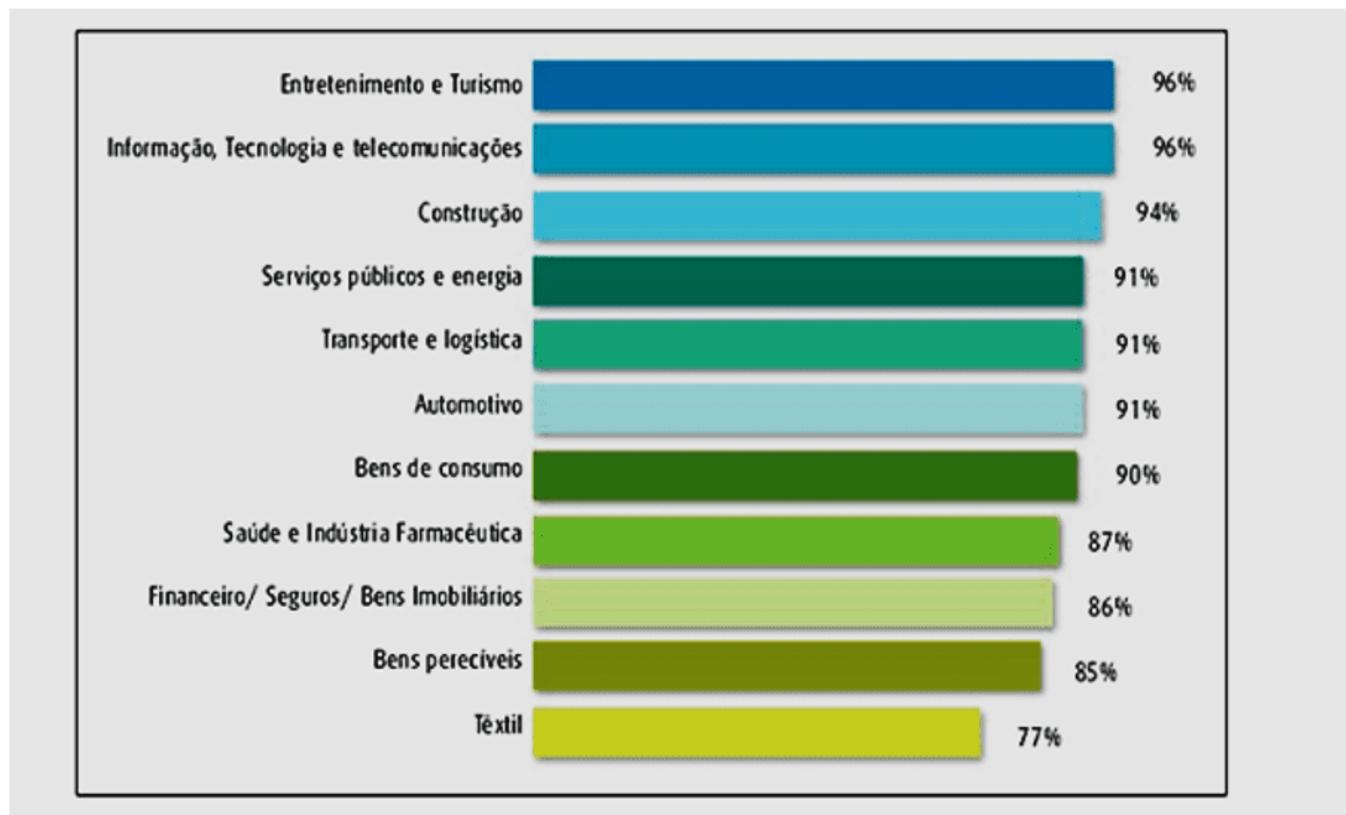
UPS, à partir de 2002, a acquis des sociétés en Amérique latine, comme la société Fritz, qui

garantissait la présence d'UPS en Amérique du Sud. Avec «la gamme de services offerts par Fritz et incorporés à UPS [qui] sont transportés sous tous les types. des modes de stockage, de gestion et de distribution des matériaux ». (RONDADO, 2007, p. 127)

Dans cette incorporation, nous soulignons la collecte, le stockage et la gestion des produits, des dédouanements et du transport de marchandises, UPS a considérablement augmenté sa performance, il y a eu une expansion spectaculaire d'UPS. (RONDADO, 2007, p. 127)

Avec d'excellentes perspectives de croissance évaluées en 2006, en plus de croître verticalement en termes d'opérations, UPS se développe en termes de segments couverts. UPS prévoit son expansion dans les secteurs de l'économie « le détail est que le transport et la logistique apparaissent à la cinquième place » (RONDADO, 2007, p. 129) :

Figure 5 – Projection de croissance UPS



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

Il convient de noter qu'en 2004, par l'intermédiaire de son président, UPS a parlé de cette façon:

[...] Lors du Third Part Logistics-3PL Summit USA de 2004 à Chicago, le président de United Parcel Service of America (UPS), Mike Eskew, a déclaré que le monde du commerce était à un point d'infexion, où plusieurs règles et concepts seraient devenus obsolètes. Au sens d'Eskew, l'émergence de clients mondiaux caractériserait un nouveau scénario, dans lequel les entreprises devraient concevoir des moyens innovants d'obtenir des avantages stratégiques (SHISTER, 2004), et une partie de cet effort dépendrait d'un meilleur alignement des décisions concernant les intégration sociale impact financier des flux logistiques, soit dans le contexte de la logistique intégrée, soit dans le contexte de la SCM. (RIBEIRO; COSCARELLI; LADEIRA, 2008, p. 4)

AFFAIRE UPS

UPS a une histoire de travail avec de grandes entreprises. Bowersox; Closs et Cooper (2002, p. 29) illustrent les ups ups, qui stockent chaussures et accessoires dans son entrepôt, traitant les commandes de cette entreprise toutes les heures.

Déjà en 1990, la société Cisco a pu réaliser une croissance de 100% grâce au partenariat avec UPS, selon Bowersox; Closs et Cooper (2002):

En collaboration avec UPS, Cisco a pris le contrôle de la distribution de sa chaîne d'approvisionnement, permettant des livraisons à durée limitée à travers l'Europe de cinq à huit jours via un seul point de contact. Avec le système de contrôle des stocks Oracle connecté directement au système de gestion logistique ups, Cisco suit désormais le voyage produit-destination en temps réel. La mesure de contrôle supplémentaire vous permet d'intercepter, de réacheminer ou de reconfigurer les demandes en un rien de temps. (BOWERSOX; CLOSS et COOPER, 2002, P. 49)

United Parcel Service, Inc. est une société de livraison qui opère dans le monde entier. Basée à Atlanta, en Géorgie, elle fournit 1,8 6,1 millions de clients et de destinataires chaque jour ouvrable. United Parcel Service s'efforce d'intégrer des processus de transport et

d'information efficaces pour mieux accueillir ses clients et rester la plus grande industrie de l'emballage et de la livraison. Elle opère dans trois segments: les opérations de colis nationaux (États-Unis), les opérations de colis internationaux et les opérations de Chain d'approvisionnement et de fret. (BATSON et al, 2009, p. 1)

En 2000, UPS a été nommé par le magazine Fortune comme le plus admiré au monde, agissant dans le courrier, l'emballage et la livraison de marchandises *company*. L'unité des technologies de l'information d'UPS, qui avait reçu le prix Smithsonian Computerworld en 1991 et 1997, la société a remporté une place parmi les 100 entreprises les plus importantes en 2000 (ROSS, 2001, p. 5).

À cette époque, elle était déjà reconnue comme l'entreprise la plus avancée en matière d'intégration physique et de pratiques commerciales en ligne, et les cadres supérieurs décrivaient comment UPS « offre des solutions complètes aux besoins des clients commerciaux mondiaux ». Bon nombre des prix reçus dans UPS 1999-2000 étaient dus à la reconnaissance de la capacité d'UPS en matière de technologie de l'information. (ROSS, 2001, p. 5)

UPS avait la capacité d'identifier de nouvelles opportunités commerciales, en plus d'améliorer son activité principale, UPS estime qu'Internet offre de nouvelles opportunités pour fournir des solutions commerciales mondiales à ses clients. UPS a créé e-Ventures, une filiale d'UPS. *E-Ventures* était un incubateur dans lequel les idées explorées générées à l'interne ou par des partenaires potentiels de l'alliance. Le groupe avait évalué plus d'une trentaine d'idées au cours de ses premières années et la haute direction a financé quatre de ces concepts sous forme de nouvelles initiatives commerciales. Chacune des quatre sociétés devait rapidement réaliser des bénéfices. (ROSS, 2001, p. 5)

En 2000, la société a reconnu que les organisations se concentraient presque entièrement sur le *front-end* de leur entreprise et étaient incapables de le faire. E-UPS Logistics complète le menu «derrière la scène» pour les services qui ont été voulus pour être gérés par la logistique comme un processus fin. En ce sens, une commande passée sur le site d'un client *web* pour le moment où la commande a été livrée. Comprend l'entreposage, la gestion des stocks, les services de transport et de livraison, les rapports de gestion, la gestion des retours, le service client et l'assistance téléphonique. (ROSS, 2001, p. 5)

Le succès de l'e-Logistics, la direction de *no-break* décide de le doubler en un record d'unité commerciale, comme *Worldwide Logistics*, ou de continuer à fonctionner en tant que filiale distincte. (ROSS, 2001, p. 5)

UPS E-Commerce IT gestion signifiait une initiative dans laquelle ils ont été construits sur une infrastructure informatique hautement centralisée et standardisée. Un centre de données répliqué à Atlanta, avec des opérations depuis le centre de données principal de Mahwah. Estimant qu'UPS ne pouvait pas payer les temps d'arrêt, Ken Lacy, le CIO, a décidé de basculer quotidiennement les opérations entre les deux centres de données pour s'assurer qu'ils pouvaient livrer des opérations sans interruption en cas de sinistre. (ROSS, 2001, p. 5)

La centralisation et la normalisation ont conduit à une rentabilité élevée et à des opérations it efficaces, qui ont longtemps été une priorité chez UPS. Toutefois, au milieu des années 1990, la direction a voulu tirer parti de son infrastructure pour la rendre plus souple et plus adaptée au client. UPS a identifié diverses façons de tirer parti de son infrastructure pour générer de la valeur pour ses clients. Par exemple, les informations clients, les informations de maintenance de base de données sur chaque client, les habitudes de navigation. (ROSS, 2001, p. 5)

Le client nous donne des informations afin que nous puissions leur fournir la gestion de la source et de la destination. S'ils exécutent différents produits d'expédition, alors c'est bon, mais s'ils expédient des produits semblables. (ROSS, 2001, p. 5)

Avec cela voulait vraiment minimiser les entrepôts, minimiser le personnel aux entrepôts, réduire leurs stocks, de sorte que vous pouvez le faire à partir d'un ou deux entrepôts. En outre, l'unité informatiques a commencé à créer des applications plus modulaires qui peuvent être réutilisées. Ce temps de développement réduit, de sorte que les applications pourraient être livrées plus rapidement. (ROSS, 2001, p. 5)

Avec Internet, le suivi était la première application et il ne faisait que réutiliser la technologie basée sur le *mainframe*. Un module d'interface a été écrit qui était à l'origine utilisé pour le service client avec une interface de surveillance de l'environnement. (ROSS, 2001, p. 5)

Au fur et à mesure que l'entreprise apprenait à tirer parti de son infrastructure, l'unité

informatique a trouvé de nouvelles idées pour résoudre l'agilité de la livraison des commandes en utilisant de nouveaux systèmes qui se sont rapidement multipliés. Cependant, l'émergence du courrier électronique a exacerbé la demande de ressources informatiques. (ROSS, 2001, p. 6)

Malgré un investissement informatique annuel de près d'un milliard de dollars, UPS n'a pas été en mesure de répondre à toutes les demandes de développement de système qui pourraient montrer un ROI positif. La direction d'UPS a souligné la nécessité d'une gouvernance des structures qui alloueraient les ressources informatiques pour préserver les opportunités et les normes d'infrastructure les plus stratégiques. (ROSS, 2001, p. 6)

En 1985, lorsqu'UPS proposait un service de livraison de colis unique à un prix unique et générait un chiffre d'affaires d'environ 8 milliards de dollars, l'unité informatique de l'entreprise disposait d'un budget d'environ 50 millions de dollars. Certaines unités opérationnelles de la société ont basé leurs propres équipes informatiques pour répondre aux besoins locaux, de sorte que les dépenses informatiques totales ont été d'environ 75 millions de dollars. À ce moment-là, la concurrence consistait notamment à introduire des services de suivi de colis, qui dépendaient fortement du traitement de l'information. Cependant, UPS Management n'était pas convaincu que les clients se souciaient vraiment de la surveillance et ils étaient initialement réticents à investir dans la capacité de surveillance. Selon Barron (Forbes), «Auparavant, UPS était un camion d'entreprise doté de la technologie. C'est maintenant une entreprise de technologie avec des camions ». (ROSS, 2001, p. 5)

Cependant, lorsque Nelson Oz est devenu PDG en 1986, il a forcé l'entreprise à investir massivement dans les technologies de l'information et à développer la capacité non seulement de contrôler, mais aussi de proposer des packages pour offrir une gamme plus large de services. (ROSS, 2001, p. 5)

Le segment Paquet international livre dans 200 pays et territoires entreprises du monde entier, y compris entre Les États membres. La chaîne d'approvisionnement et les opérations de fret se spécialisent dans le transport de marchandises, la logistique et les solutions commerciales et de service à l'échelle internationale. Opérant comme la neuvième plus grande compagnie aérienne dans le monde et avec une flotte d'atterrir environ 107.000 véhicules couvrant tous les codes postaux résidentiels aux États-Unis. (BATSON et al, 2009,

p. 1)

Dans son étude sur « L'importance des systèmes d'information pour la compétitivité logistique », NAZÁRIO informe qu'avec ERP (Enterprise Resource Planning), les entreprises ont la possibilité de développer leur activité. « Les commandes de clients et de réapprovisionnement, les exigences en matière d'inventaire, les mouvements d'entrepôt, la documentation sur le transport et les factures sont [...] des renseignements et une logistique plus courants ». (NAZÁRIO, 2008, p. 1)

Il n'y a pas si longtemps, toutes les informations étaient principalement basées sur le papier, qui n'était pas fiable et sujet aux erreurs. « La diminution du coût de la technologie, conjuguée à sa facilité d'utilisation, permet aux cadres supérieurs de pouvoir compter sur les moyens de recueillir, de stocker, de transférer et de traiter les données plus efficacement, plus efficacement et plus rapidement. » (NAZÁRIO, 2008, p. 1) Illustre dire

Un exemple de positionnement stratégique basé sur les technologies de l'information est le cas des entreprises de livraison express. Fedex a été le premier à offrir le service de livraison le lendemain en 1973 aux États-Unis. À la fin des années 1980, avec des investissements importants dans l'informatique, elle a commencé à contrôler l'ensemble du cycle de commande des clients. Avec cela, il a pu maintenir une traçabilité complète de la commande. Actuellement, son système traite 63 millions de transactions par jour, ce qui équivaut à 3 millions de colis livrés. UPS, la plus grande entreprise américaine de ce segment, a investi 1,5 milliard de dollars entre les années 1986 et 1991 pour atteindre le même niveau que son concurrent en ce qui concerne les services fournis. (NAZÁRIO, 2008, p. 1)

Dans la présentation institutionnelle, il est possible de percevoir la diversité des produits offerts par UPS :

Figure 6 – Services technologiques 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.



Source : Diapositive institutionnelle UPS

Bien qu'UPS ait gagné des parts de marché sur le marché intérieur des États-Unis en raison du retrait de DHL, les conditions d'instabilité économique l'emportent toujours sur toute augmentation des marges et des bénéfices. Les opérations de U. S. Domestic ont récemment souffert en raison des volumes totaux avec une baisse de 4,3% en raison de la baisse des tarifs résultant de l'environnement économique actuel. Les opérations internationales n'ont pas connu le même type de baisse de marge opérationnelle, mais elles ont tout de même baissé. Cela était dû à une diminution du volume total de seulement 1% Y / Y et à un gain de 1,6% au 4T08. Les opérations de Supply Chain & Cargo ont diminué de 291 points de base sur un an / an. UPS a bien réussi à maintenir ses marges Q / Q malgré le fait que la logistique ait enregistré une baisse de son chiffre d'affaires. (BATSON et al, 2009, p. 1-2)

UPS a continué de croître dans ses opérations à long terme au cours des deux dernières années, en ce qui concerne les services de livraison de transport / industrie *Delivery Services*. Aux États-Unis, UPS a amélioré sa position avec l'absence de DHL, l'un de ses

principaux concurrents sur le marché domestique du colis. Cependant, les gains de sa position ne sont pas suffisants pour couvrir les pertes de volume survenues en raison de la crise économique actuelle. La projection d'UPS est de s'attendre à une année difficile tout au long de 2009 en raison du ralentissement économique et de l'évolution du *mix* d'emballage qui ont débuté en 2008. (BATSON et al, 2009, p. 2)

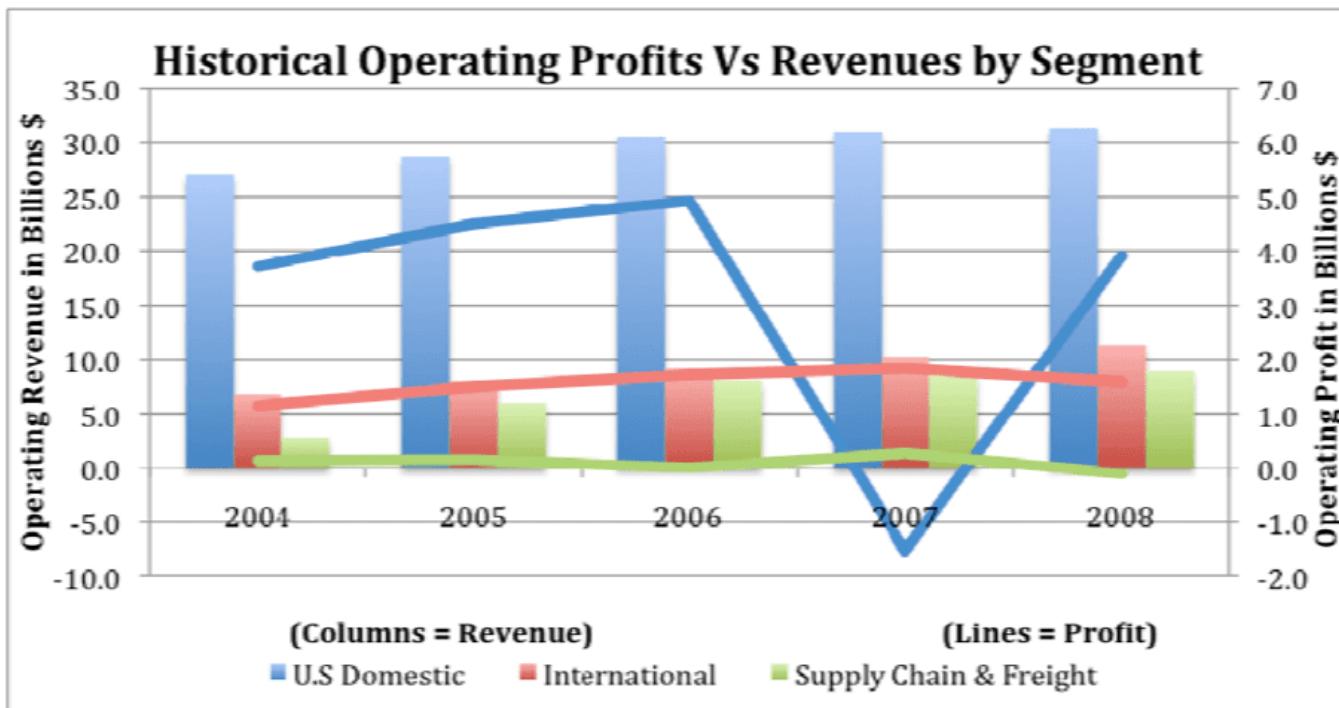
Croissance économique mondiale, à terme, UPS aura l'opportunité de profiter de l'avenir. UPS continuera de croître à mesure que les barrières commerciales seront réformées et lorsque la croissance des marchés de consommation sera évidente. Actuellement, UPS donne la priorité à la gestion des stocks *just-in-time*, ce qui leur permet de réduire les coûts d'exploitation et potentiellement d'améliorer leur service. (BATSON et al, 2009, p. 1-2)

L'utilisation accrue d'Internet pour commander des marchandises a donné à UPS une formidable opportunité de présenter ses services de transport efficaces. La couverture des risques de marché UPS est exposée au risque de marché lié aux variations des prix de certains produits de *commodities*. Taux de change, taux d'intérêt et cours des actions, UPS atténuant son risque de couverture par l'utilisation de contrats, d'options et de *swaps*. (BATSON et al, 2009, p. 1-2)

Commodity Price Risk UPS est exposée aux variations des prix des carburants raffinés. UPS applique des suppléments de carburant et des contrats d'options pour les services nationaux et internationaux afin de réduire la volatilité défavorable des prix du carburant et de l'énergie. Les suppléments carburant sont basés sur le département américain de l'Énergie. Par exemple, le prix au comptant d'un gallon de kérosène pour le kérosène correspond à la moyenne du supplément carburant en 2008. Par rapport à la moyenne de 2007, le prix des ventes de produits intérieurs par avion était de 25,17%. en raison de l'augmentation substantielle des prix des carburants en 2008. (BATSON et al, 2009, p. 1-2)

Figure 7 – Bénéfice historique de l'UPS

Operating Segment Past Performance



Lorsque les coûts de carburant augmentent à un rythme beaucoup plus rapide que le taux de surcharge carburant, le bénéfice d'exploitation est affecté négativement. Des modifications préjudiciables des taux de change des devises étrangères peuvent avoir des effets désastreux sur UPS. Pour atténuer leur exposition au risque de change, exercez des options et des contrats à terme. Selon *no-break* "10K, la société gérée a réussi à couvrir un taux de change négatif de 42 millions de dollars en 2007 à 241 millions de dollars positifs à la fin de 2008. Le taux d'intérêt du risque est fortement corrélé à la courbe d'intérêt. UPS ajuste les taux d'intérêt fixes et flottants en réponse aux changements du marché. Dans le passé, AUPS a émis d'importants emprunts, qui entraîneront des dépenses liées aux taux d'intérêt fixes et variables. UPS utilise des swaps de taux d'intérêt et de taux d'intérêt pour les transactions sur devises (BATSON et al, 2009, p. 2)

Le PDG de *Comment on Recession* dit que

Nous pouvons regarder en arrière sur 2008 et 2009 comme un véritable test d'endurance et de compétences de gestion qui a été notre marque depuis plus de

100 ans. À un moment donné, la récession prendra fin et l'économie s'améliorera. Beaucoup d'entreprises n'y arrivent pas. D'autres émergeront et se trouveront dans une position plus concurrentielle. Mais une équipe s'en sortira plus maigre, plus concentrée et mieux en mesure de rivaliser et de grandir... et je suis convaincu qu'UPS va être l'une de ces entreprises. (DAVIS CHEFE EXECUTIVE OFFICER *apud* BATSON et al, 2009, p. 1-3)

RÉSULTATS

Les services domestiques d'UPS représentent 62% du chiffre d'affaires de l'opération et n'ont baissé que de 1% depuis 2007, tandis que son service international a augmenté plus rapidement pour atteindre 22% en 2008. L'un de ses plus grands concurrents, DHL, a récemment retiré ses activités des États-Unis. , laissant un vide dans la part de marché pour qu'UPS puisse en profiter. United Parcel Service a une longue histoire avec un ROE fort d'environ 25%, malgré un résultat d'environ 4% pour les actionnaires. (BATSON et al, 2009, p. 1)

UPS Global a les chiffres et les résultats:

Figure 8 – Vue d'ensemble 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 U\$ 51 bilhões, total equivalente a aproximadamente 3,9 bilhões de pacotes e documentos
- 415.000 funcionários no mundo



2

Source : Diapositive institutionnelle ups

La stratégie d'UPS est d'augmenter les revenus de service interne à sa clientèle en fournissant une gamme large et diversifiée de produits. UPS peut également contrôler les coûts grâce à un changement efficace du réseau et à une croissance limitée des dépenses. (BATSON et al, 2009, p. 3)

En ce qui a suivi la volatilité du bénéfice d'exploitation, il en va de même pour 2007, année où UPS a connu une baisse drastique, entraînant une perte d'exploitation de 1,531 milliard de dollars. Cela s'explique en grande partie par le retrait de la charge de 6,1 milliards de dollars du Pesonfund. (BATSON et al, 2009, p. 3)

Le package UPS international attribue son succès mondial à ses activités à domicile élevées

aux États-Unis. En se développant sur des territoires internationaux, UPS a su capitaliser sur les opportunités de croissance. La croissance en Asie a été principalement tirée par la demande mondiale qui a augmenté les services aériens entre l'Asie et l'Amérique ces dernières années. (BATSON et al, 2009, p. 3)

L'Europe est le plus grand client d'UPS en dehors du Brésil, contribuant à hauteur de 50% de son chiffre d'affaires international. Le segment De la *Supply Chain* offre une conception de la chaîne d'approvisionnement, la distribution de fret, les douanes, le courrier électronique et les services de consultation. Sa stratégie de croissance est d'augmenter le nombre de clients qui bénéficient d'une chaîne d'approvisionnement reproductible. En 2008, le chiffre d'affaires a augmenté de 5,8 % en raison de l'augmentation du transport aérien international et intérieur. Chiffre d'affaires en constante augmentation, mais un taux de croissance en baisse. Les bénéfices d'exploitation ont été très volatils, avec une baisse. (BATSON et al, 2009, p. 3)

La réduction des dépenses en immobilisations en 2008 est principalement attribuable au calendrier des livraisons d'aéronefs. C'est le résultat de son centre mondial d'expansion, ainsi que de nouvelles constructions en Europe, au Canada et en Chine. UPS a également récemment ouvert un *hub* aérien international à Shanghai, en Chine. Ils ont également commencé à construire leur nouveau *hub* aérien intra-asiatique à Shenzhen, en Chine. En 2009, UPS s'attend à une réduction des dépenses en immobilisations de 200 millions de dollars supplémentaires, continue de croître en tant qu'entreprise, mais jusqu'à ce que l'économie se stabilise, on peut s'attendre à poursuivre sa croissance dans une catégorie décroissante. (BATSON et al, 2009, p. 3)

Les montants du dividende UPS montrent la satisfaction de ses actionnaires. La société croit fermement au rachat d'actions et au versement de dividendes en espèces pour augmenter la valeur pour les actionnaires. Le tableau ci-dessous représente l'engagement d'UPS à verser des dividendes à un rythme croissant. (BATSON et al, 2009, p. 3)

Figure 9 – Bénéfice historique d'UPS

Increasing Shareholder Value



Dividends

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

En 2008, UPS a augmenté son dividende de 35,4 %, ce qui s'est traduit par un paiement de 2,219 milliards de dollars, comparativement à 1,703 milliard de dollars en 2007. Le 11 février 2009, UPS a déclaré son premier dividende de 2009, soit 45 \$ par action. (BATSON et al, 2009, p. 3)

La pratique du paiement régulier en dividendes en espèces a été adoptée et le rachat d'actions UPS au cours des dernières années à un rythme croissant. Avec une forte augmentation de 36% par rapport à 2007. Au premier trimestre de 2008, le conseil d'administration a autorisé une augmentation de la part de rachat jusqu'à 10 milliards de dollars. Les parties seront rachetées sous forme de rachat, d'achats sur le marché libre ou de méthodes UPS qu'elles jugent nécessaires. Le programme prend fin lorsque toutes les parties autorisées ont été secourues. (BATSON et al, 2009, p. 3)

Figure 10 – UPS Value-Added Services

Serviços de Valor Agregado

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



Source : Batson et coll. (2009, p. 4)

À la figure 11, nous avons la diversification des produits, qui ajoutent des intrants de revenus dans l'entreprise. Les investisseurs peuvent donc s'attendre à de futurs rachats au cours des prochaines années, ce qui renforce le fait qu'ils continuent d'augmenter leurs fonds propres. Au premier trimestre de 2009, le volume moyen par jour a diminué de 3,9 % Y/A, le chiffre d'affaires total de 14,2 % Y/Y. Ce n'était pas une surprise, car de nombreux analystes s'attendaient à une baisse du chiffre d'affaires de l'entreprise au premier trimestre en raison de la baisse de l'économie mondiale. Le EPS dilué a également chuté de façon spectaculaire pour s'apprécier à 54 %. Sur une note plus positive, UPS a maintenu sa première industrie avec de petites marges de paquets et a augmenté sa part sur les marchés intérieurs et internationaux. (BATSON et al, 2009, p. 3)

UPS maintient un bilan solide à la fin de 2009 avec 4,3 milliards de liquidités et autres titres négociables. UPS a également créé des flux de trésorerie disponibles de 1,9 milliard de dollars, des dividendes versés pour un montant de 449 millions de dollars et 113 millions de dollars achetés à partir d'actions ordinaires. Valorisation Pour notre analyse d'évaluation, nous avons atteint un prix intrinsèque de 3,48 \$. (BATSON et al, 2009, p. 3)

Le segment international des UPS a été affecté par la dépréciation du dollar, ainsi que par la crise économique dans l'environnement européen. Les tendances macroéconomiques continuent de nuire à UPS dans leur *bottom line* au cours du deuxième trimestre de 2009, entraînant une pression sur les marges. En 2010, UPS est en mesure de récupérer ses marges et d'augmenter sa ligne supérieure. (BATSON et al, 2009, p. 3)

UPS bénéficie également du départ de DHL et de la qualité des services logistiques et de distribution : (BATSON et al, 2009, p. 3)

Figure 11 – Services UPSb CS

Serviços de Logística e Distribuição

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



Source: Diapositives institutionnelles UPS

CONCLUSION

Le travail a conduit à un approfondissement de la question posée « comment obtenir la réduction des coûts par le stockage et la distribution, du point de vue de la logistique? » montrant que de nombreux théoriciens ont montré que le chemin le plus productif est aussi le plus simple: l'attention à la demande du client.

Les entreprises qui ont l'intention de s'établir dans le domaine complexe de la logistique doivent comprendre tous les maillons de la chaîne d'approvisionnement, ayant comme valeur

l'engagement envers le résultat de qualité.

Les outils de l'administration remplissent un rôle de recherche du résultat optimal, de rationalité des ressources et de rentabilité, construisant d'une importance fondamentale la connaissance de ces outils. Il met en évidence le système ERP qui intègre les ensembles de systèmes et résiste à un besoin d'entreprises ayant une vision complète de l'entreprise.

Il a été constaté qu'il est possible de réduire les coûts par le stockage et la distribution, grâce à l'étude de cas UPS qui, en partenariat avec sa filiale *Supply Chain Solutions*, a atteint des niveaux internationaux d'excellence dans le domaine démontré dans ce travail.

La gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement permet d'atteindre les niveaux d'excellence qu'UPS a atteints, avec des résultats supérieurs aux attentes, en accordant une attention particulière à chacune des étapes de la gestion : stockage et distribution des produits.

Pour réduire les coûts de la chaîne d'approvisionnement, un modèle d'affaires fondé sur la réponse à la sophistication financière requise par les pratiques exemplaires et une gestion et une vision totales du cycle de la chaîne d'approvisionnement est essentiel, ce qui lui vaut une plus grande agilité et une plus grande efficacité.

L'étude de cas réussie de la société *United Parcel Service of America* (UPS), a démontré cette possibilité, les résultats en termes de bénéfices parlent d'eux-mêmes.

L'offre d'une gamme de services, du cœur de l'activité UPS aux services tels que le conseil, les systèmes d'information intégrés, basés sur l'ERP lui-même, entre autres produits des branches les plus diverses, confère la durabilité de l'entreprise, protégeant même les événements de crises mondiales.

Toutes ces alternatives de produits et services ont fait d'UPS ce qu'elle est aujourd'hui, un géant de la logistique, qui fait un travail de qualité, valorisant son objectif, qui est le client.

UPS présente des revenus considérables en garantissant à ses actionnaires le produit qu'ils attendent quel que soit le scénario mondial, car il s'agit d'une société consolidée.

Enfin, il est laissé aux entreprises brésiliennes opérant dans l'industrie de la logistique de rechercher une gestion du stockage et de la distribution avec l'utilisation d'outils d'intégration modernes tels que les systèmes ERP, visant leur insertion réelle sur le marché international qui a un nombre attractif.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

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 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 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.

ANNEXE – RÉFÉRENCE NOTE DE BAS DE PAGE

3. Traduction gratuite de l'historique UPS sur le site web de l'entreprise : <http://www.ups.com/content/corp/about/index.html>

^[1] Diplôme en administration des affaires.

^[2] Conseiller d'orientation. Doctorat en éducation.

Soumis : Mars 2021.

Approuvé : Avril 2021.