



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS – CCSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – DAEC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC

RICARDO CRISPIM LIMA BAHIA

**RELATO DE EXPERIÊNCIA NA ÁREA DE LOGÍSTICA EMPRESARIAL E
PRODUÇÃO**

CAMPINA GRANDE – PB
2021

RICARDO CRISPIM LIMA BAHIA

RELATO DE EXPERIÊNCIA NA ÁREA DE LOGÍSTICA EMPRESARIAL E PRODUÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento às exigências para obtenção do grau de Bacharelado em Administração.

Área de Concentração: Logística.

Orientadora: Profa. Dra. Viviane Barreto Motta Nogueira

**CAMPINA GRANDE – PB
2021**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

Bahia, Ricardo Crispim Lima.

Relato de experiência na área de logística empresarial e produção [manuscrito] / Ricardo Crispim Lima Bahia - 2021.
25 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2021.

Orientação: Prof.ª Dra. Viviane Barreto Motta Nogueira.
Coordenação do Curso de Administração - CCSA.

1. Logística. 2. Cadeia de suprimentos. 3. Produção. 4. Gestão empresarial. I. Título

21. ed. CDD 658.73

RICARDO CRISPIM LIMA BAHIA

RELATO DE EXPERIÊNCIA NA ÁREA DE LOGÍSTICA EMPRESARIAL E
PRODUÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a/ao Coordenação /Departamento do Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharelado em Administração.

Aprovada em: 03/06/2021.

BANCA EXAMINADORA

Viviane Barreto Motta Nogueira

Profª. Dra. Viviane Barreto Motta Nogueira (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Hanna de Oliveira Santos Bezerra

Profª. Dra. Hanna de Oliveira Santos Bezerra
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Kaline Di Pace Nunes

Profª. Ma. Kaline Di Pace Nunes
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

CAMPINA GRANDE – PB

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	7
2.1 LOGÍSTICAS: SURGIMENTO, CADEIA DE SUPRIMENTOS E OPERACIONALIDADE.....	7
2.1.1 Surgimento.....	7
2.1.2 Cadeia de suprimentos.....	9
2.1.3 Operacionalidade.....	10
3. METODOLOGIA.....	11
4. RELATO DE EXPERIÊNCIA.....	12
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	18
REFERÊNCIAS.....	19

RELATO DE EXPERIÊNCIA NA ÁREA DE LOGÍSTICA EMPRESARIAL E PRODUÇÃO

BAHIA, Ricardo Crispim Lima¹
NOGUEIRA, Viviane Barreto Motta²

RESUMO

A cada momento vivenciado, a área de gestão empresarial pede espaço contínuo nos estudos de Administração, e mesmo diante do desenvolvimento que passamos a todo o momento, acerca de novas técnicas que permitem uma gestão eficiente do setor, a “Logística” de abastecimento, (**supply logistics**) e sua cadeia de suprimentos tornam-se um grande desafio em razão da singularidade dos serviços, diversificação e volumes das matérias-primas envolvidas na cadeia produtiva. As possíveis falhas na logística de abastecimento das organizações industriais, não implicam apenas em simples perdas financeiras, mas também, e não menos importante, no nome da instituição, da organização e da descredibilidade da sua capacidade produtiva. Assim, neste trabalho, buscou-se evidenciar uma experiência vivida a todo instante, dentro de uma unidade de fabricação de calçados, na qual o autor deste estudo foi um dos proprietários e colaborador, buscando possíveis motivadores que pudessem influenciar na eficiência contínua de todo o processo produtivo, desde a chegada de matéria-prima até a fabricação final do produto a que se dispõe a produção, para posterior exportação. Nesse sentido, a metodologia utilizada foi exploratória, quantitativa e qualitativa, bem como, informações que pudessem alicerçar ainda mais esse estudo prático no dia a dia da produção, através de bibliografias da área específica que consubstancializasse o objetivo proposto neste trabalho. Da mesma maneira, pode-se concluir que, atuando de forma direta em um mercado, cada vez mais competitivo, no ramo de calçados e até certo ponto, substituídos pelas inúmeras falsificações, a gestão logística, necessita e permite um melhor aparato para o PCP, que não teria como ser desenvolvido e alimentado, se não existisse esta, para lhe dar o devido suporte, permitindo uma constante interação entre todos os colaboradores da organização para o bom andamento dos processos.

Palavras chave: Logística. Cadeia de suprimento. Produção. Gestão.

ABSTRACT

At each moment experienced, the business management area asks for continuous space in the studies of Administration and even in view of the development that we go through all the time, of new techniques that allow an efficient management of the sector, the “Logistics” of supply, and its chain supply becomes a major challenge due to the uniqueness of services, diversification and volumes of raw materials involved in the production chain. The possible flaws in the supply logistics of industrial organizations, not only imply simple financial losses, but also and no less important, in the name of the institution, the organization and the unbelief of its productive capacity. Thus, in this work, we sought to highlight an experience lived at all times, within a shoe manufacturing unit, which I, one of the owners, was looking for possible motivators that could influence the continuous efficiency of the entire production process, since the arrival of raw material until the final manufacture of the product for which production is available, for later export. The methodology used was exploratory, quantitative and

qualitative, as well as, information that could further support this practical study in the day-to-day production, through bibliographies of the specific area that substantiated the study proposed in this work. Acting directly in an increasingly competitive market, in the field of footwear and to a certain extent, prostituted by countless counterfeits, logistical management needs and allows a better apparatus for the PCP, which would not be able to be developed and fed if not it existed to give it the proper support, allowing a constant interaction between all the collaborators of the organization for the good progress of the processes.

Key words: Logistics. Supply chain. Production. Management.

¹ Graduando em Administração pela UEPB. E-mail: <ricardo.bahia@aluno.uepb.edu.br>

² Profa. Orientadora. Dra. em Administração pela UEPB. E-mail: <vivibmn@gmail.com>

1. INTRODUÇÃO

O cenário mercadológico mudou bastante nos últimos anos em relação ao de algumas décadas passadas, e continua em constante transformação. A competitividade das empresas brasileiras é caracterizada por diversos fatores, dentre os quais se destacam: a concorrência entre as empresas do mesmo ramo de atuação; os custos logísticos e de estocagem de materiais; a elevada carga tributária; o excesso de burocracias e a legislação conservadora brasileira em relação às importações e exportações. Todos estes fatores, somados ao mau gerenciamento de recursos, limitam as ações das empresas, e as tornam menos competitivas, sob a óptica do desenvolvimento e da qualidade de seus produtos e serviços.

Destaca-se, também, a importância da necessidade de haver continuamente reuniões de (Sales and Operations Planning ou Planejamento de Vendas e Operações) S&OP, que discutem os processos dos projetos em andamento e na análise de viabilidade para atender outros requeridos pelos clientes. Por último, o trabalho descreve o suporte que boas ferramentas de gestão dão aos gestores no controle diário das tarefas da empresa e nas tomadas de decisões.

Sabendo-se da importância do bom gerenciamento dos recursos materiais, o presente estudo de caso em seu relato de experiência, tem como objetivo principal analisar como é desenvolvida e estruturada a gestão da cadeia de suprimentos e logística dentro da organização vez que se trata de uma indústria no ramo de calçados mais especificamente sandálias, personalizadas e patenteadas. Trazendo o foco da pesquisa, a fim de integrar as áreas da empresa com toda a rede de fornecedores, da própria empresa, e dos clientes através dos produtos fabricados em sua linha de produção.

Com isso, o estudo busca responder a seguinte questão: Quais os principais desafios e oportunidades da gestão industrial da cadeia de abastecimento e do planejamento S&OP? Por meio de um relato de experiência agregado ao estudo de caso na empresa cerne desse trabalho, instalada no município de Campina Grande, PB.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos: O primeiro capítulo trata-se da introdução, na qual são apresentados o tema e sua contextualização; o problema de pesquisa, objetivos e uma síntese dos resultados encontrados. O segundo capítulo que inicia o referencial teórico contextualiza a logística a partir de sua evolução, trazendo os conceitos de *supply chain* e cadeia de abastecimento integrada, bem como, demonstra o papel das reuniões de S&OP para a gestão da cadeia de suprimentos. O capítulo terceiro – “Aspectos Metodológicos” – descreve os procedimentos metodológicos utilizados para realização da pesquisa, em seu relato de experiência, apresentando sua caracterização, o modelo, a unidade de análise, os instrumentos utilizados para a coleta de dados e a estratégia de análise e tratamento dos dados.

Por fim, apresenta-se no capítulo quatro, o relato de experiência vivido no chão de fábrica, desde as aquisições de insumos até a entrega dos produtos acabados, dos resultados alcançados a partir da interpretação dos dados coletados por meio de planilhas de compras, tabulação do PCP realizada e, no capítulo cinco, as considerações finais do trabalho. As referências que sustentaram o desenvolvimento do estudo em epígrafe, sua conclusão e o apêndice completam ao final, o trabalho de relato de experiência.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 LOGÍSTICAS: SURGIMENTO, CADEIA DE SUPRIMENTOS E OPERACIONALIDADE

2.1.1 Surgimento

Mesmo que a economia mundial tenha se desenvolvido com auxílio de atividades e conhecimentos logísticos no ambiente organizacional, a Logística permaneceu adormecida por muito tempo, sendo despertada após a Segunda Guerra Mundial, quando as atividades logísticas militares foram utilizadas e influenciaram significativamente os conceitos logísticos utilizados atualmente nas organizações.

Heródoto, descrevendo a preparação de Ciro para invadir a Grécia, qualificou a Logística como a parte das artes militares que visa garantir às tropas os meios necessários para a sua sobrevivência no campo de batalha, incluindo melhores condições de movimentação, abastecimento, alojamento e transporte (FERRANTE, 1990 apud AZEVEDO, 2002).

Dessa maneira, inferem-se sobre a estrutura da logística, conceitos ainda mais pertinentes a esse entendimento inicial; Dunnigan e Masterson (apud AZEVEDO, 2002, p. 229) reforçam essa orientação bélica do termo:

[...] se traduz na rapidez com que um comandante consegue se deslocar e obrigar a suas tropas (armadas, abastecidas e alimentadas) a realizar manobras (de ataque, defesa ou manutenção do terreno) numa zona de combate.

A necessidade dentro das empresas dessa ferramenta permite não só a compreensão do que vem a ser a logística propriamente dita, como também os seus signatários, que são a cadeia de suprimentos e suas operações para o bom desenvolvimento e resultados esperado por todas as organizações que necessitam desse aparato. Conforme Fleury (2000): a Logística é paradoxal, pois é uma das atividades econômicas mais antigas e um dos conceitos gerenciais mais modernos. O autor comenta, ainda, que ao abandonar o extrativismo, o homem iniciou a organização das atividades produtivas, produção especializada com troca de excedentes com outros produtores, possibilitando o surgimento de três funções logísticas essenciais, como o **estoque, a armazenagem e o transporte**.

Christopher (2007) ressalta a relevância da Logística, comentando que a capacidade de fornecer suprimento é fator determinante de sucesso ou fracasso em uma batalha, decidindo, na maioria das vezes, o destino de uma guerra.

O uso indispensável do conhecimento e as suas práticas logísticas no campo de batalha para o preciso abastecimento de tropas com suprimentos diversos (armas, munições, alimentos, medicamentos, etc.) foram indiscutivelmente apropriados pelas indústrias manufatureiras para disponibilizar suas mercadorias junto aos mercados consumidores. E, não menos diferente, pela indústria dos serviços com o intuito de planejar, estruturar e executar de forma mais eficiente suas atividades, disponibilizando serviços mais sintonizados com as necessidades, os desejos e as expectativas de seus clientes e consumidores.

De acordo com Ballou (1993), até meados do Século XX, a Logística estava em estado de dormência, sem ser conduzida ou referenciada por uma filosofia

administrativa, desse modo suas principais atividades ficaram sob a responsabilidade de outras áreas da organização, Observe o Quadro 1:

Quadro 1: Atividades-chave da Logística fragmentada nas demais áreas da organização.

Atividades Logísticas	Área Responsável
Transporte	Produção
Estoques	Marketing, finanças e produção
Processamento de pedidos	Finanças e vendas

Fonte: Adaptado de Ballou (1993, p. 28)

O transporte era encontrado, frequentemente, sob o comando gerencial da produção, os estoques eram de responsabilidade do marketing, das finanças ou da produção e o processamento de pedidos era controlado por finanças ou vendas. Isso resultava no conflito de objetivos e de responsabilidades para as atividades logísticas. No entanto, como o ambiente organizacional nessa época era dominado pelo rápido crescimento e pela dominante posição da indústria, fruto de uma demanda reprimida por anos de depressão e pelo pós-guerra, foi um período marcado pela tolerância.

Novaes (2001) atribui ao período pós-guerra, o surgimento da primeira de quatro fases evolutivas apresentadas pela Logística até os dias atuais. Consoante o autor, alguns aspectos marcaram essas fases:

I. Aspectos da primeira fase evolutiva da Logística

- ✚ Originou-se na Segunda Guerra Mundial;
- ✚ Surgiram produtos padronizados para uma família com quatro ou cinco integrantes;
- ✚ Ausência de sistemas de informação e comunicação avançados; e
- ✚ Estoques como pulmão, acumulando mercadorias, pois dessa forma protegeriam os distribuidores e varejistas contra a incerteza dos fornecimentos.

II. Aspectos da segunda fase evolutiva da Logística

Nas décadas entre 1950 e 1960, acontece a evolução referente à teoria e à prática da Logística, o ambiente era ideal para novidades no pensamento administrativo. O marketing estava bem estruturado em muitas instituições educacionais, e orientava inúmeras empresas. As condições econômicas e tecnológicas eram tantas, que também encorajaram o desenvolvimento da disciplina, e, algumas condições-chave foram identificadas por Ballou (1993) como descritas abaixo:

- ✚ Alterações nos padrões e atitudes da demanda dos consumidores: essa ocorrência é devido às migrações de áreas rurais para as urbanas e dos centros das cidades para os subúrbios, dando-se maior importância para a variedade de mercadorias, que tem como consequências:
 - O aumento no número de pontos de vendas;
 - O surgimento de serviços de entregas em áreas metropolitanas;
 - A manutenção de estoques totais;

- O desenvolvimento de fornecedores ou centros de distribuição especializados para efetuarem entregas mais frequentes para reabastecimento.
- ✚ Pressão por custos no setor industrial;
- ✚ Avanços em TI.

III. Aspectos da terceira fase evolutiva da Logística

- ✚ Controle de estoque;
- ✚ Busca incessante pela produtividade;
- ✚ Controle de qualidade;
- ✚ Estoque zero;
- ✚ Gerenciamento do fluxo de materiais e das informações da empresa.

IV. Aspectos da quarta fase evolutiva da Logística

A partir de 1990 surge a era da competitividade, baseada em uma economia globalizada, cujo principal objetivo das organizações é a sobrevivência, levando a Logística a um período de transformações profundas, tornando-se a “**bola da vez**” da alta administração (AZEVEDO, 2002).

Novaes (2001) identifica uma quarta fase nesse processo evolutivo por que vem passando a Logística no ambiente empresarial, caracterizando-a com os seguintes aspectos:

- ✚ Logística tratada de forma estratégica;
- ✚ Postergação do acabamento do produto final;
- ✚ Organizações virtuais ou agile enterprises e indústria sem fumaça;
- ✚ Impacto da Logística no meio ambiente;
- ✚ Ênfase absoluta na satisfação plena do consumidor final;
- ✚ Formação de parcerias entre fornecedores e clientes;
- ✚ Troca de informações estratégicas e operacionais entre os parceiros;
- ✚ Busca continuada de esforços visando à otimização dos fluxos logísticos.

2.1.2 Cadeia de Suprimentos

A logística de suprimento de materiais de um modo geral tem por finalidade a entrega da matéria-prima certa, no momento exato, na quantidade solicitada e com a qualidade especificada, evitando assim, interrupções no processo produtivo.

Conforme Dias (2010), o processo da logística de suprimento é responsável pela aquisição de insumos necessários a produção, ou a prestação de serviços. O processo de aquisição e/ou compras, considera diversos aspectos como, um maior relacionamento entre cliente e fornecedor, negociações pertinentes aos preços e prazos de entrega desses insumos, com um trabalho organizado de compras programadas visando a consequente redução de custos, e, por conseguinte, um bom andamento da produção.

Segundo Ballou (2001), a eficiência financeira do processo de compras depende diretamente das atividades de estoques, pois, as compras programadas e a determinação de lotes são influenciadas pelas informações de demanda e estoques de segurança, originados no setor de estoques.

Conforme Kotler e Keller (2013, p.499):

A distribuição física se expandiu para o conceito mais amplo de gerenciamento de cadeia de suprimento (*supply chain management*), o

gerenciamento da cadeia de suprimento começa antes mesmo da distribuição física e significa suprir estrategicamente os insumos corretos, convertê-los eficientemente em produtos acabados e despachá-los ao destino final.

Não obstante, os recursos tecnológicos, com o implemento dos computadores, das telecomunicações, da estruturação da TI, causaram grande impacto no campo logístico, possibilitando a evolução dessa estrutura. Principalmente no que tange ao gerenciamento e ao fluxo de informações, possibilitando decisões mais rápidas, diminuição do nível dos estoques, compartilhamento de informações de previsões e maior monitoramento das operações do processo fabril desde a sua chegada de matéria-prima até a entrega ao cliente final.

A competição mundial, a falta de matérias-primas, a súbita elevação de preços do petróleo e o aumento da inflação mundial foram alguns dos fatores econômicos que desencadearam o aumento dos custos de transporte e manutenção de estoques e o consequente desenvolvimento da logística a partir de 1970 (BALLOU, 1993).

Outro fator que acelerou tal evolução foi a relação da Logística com a área de marketing, em que se perceberam as necessidades cada vez mais personalizadas dos clientes no que diz respeito aos produtos e serviços, aumentando a complexidade do fluxo e a armazenagem de materiais, com uma gama cada vez mais ampla de produtos desenvolvidos, fabricados e entregues aos clientes.

2.1.3 Operacionalidade

Atualmente, é impossível falar em operacionalidade logística, sem falar em planejamento logístico eficiente, considerando a contribuição da logística integrada para o funcionamento de uma organização como um todo.

A logística integrada permite que as empresas mantenham uma comunicação rápida e limpa entre todos os seus setores, permitindo que as informações essenciais sobre o fluxo de produção estejam sempre ao alcance de gestores e colaboradores, o que facilita a rotina organizacional.

Por esse motivo, muitas empresas investem em sistemas integrados de gestão empresarial com foco em processos logísticos, verdadeiros ERPs, que facilitam essas operacionalidades dentro da organização como um todo, em tempo hábil e rápido, otimizando o tempo. Atualmente, o mercado disponibiliza vários programas e aplicativos que ajudam os gestores a centralizar e coordenar suas atividades.

Consoante (AZEVEDO, 2002):

O controle de custos, a busca incessante pela produtividade e o controle de qualidade transformaram-se nas principais diretrizes de melhoria, e, como foco principal, o cliente final poderá aprofundar conceitos para uma melhoria contínua no trabalho em equipe. Isso culmina com o desenvolvimento da filosofia implementada pela empresa japonesa Toyota, o Just-in-time.

A possibilidade de poder controlar diferentes áreas da empresa, por meio de ferramentas de gestão logística, é extremamente positiva, além de alicerçar a tomada de decisões e estimular a proatividade da equipe de trabalho, colaborando para a retenção de talentos. Agregado a esse fator, vem à comunicação ágil e os processos gerenciais e operacionais que acontecem de forma otimizada, permitindo que a equipe de trabalho

sinta-se confiante e motivada, melhorando o desempenho e possibilitando que a empresa alcance resultados cada vez melhores.

E por fim, mas nem de longe menos importante, verifica-se também o aumento da preocupação ambiental por parte da logística, o que propiciou ao desenvolvimento de operações de fluxo reverso ou “Logística Reversa”, visando ao recolhimento dos materiais e embalagens utilizados durante toda a operação, desde sua compra até a entrega aos clientes finais. Muitas certificações de âmbito internacional estabelecem padrões para as organizações que se encontrem em sintonia com as melhores práticas de gestão ambiental, e, por conseguinte, preocupação com o meio ambiente.

3. METODOLOGIA

Segundo Gil (1999, p.26), pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim. E método científico, como conjunto de procedimentos intelectuais e técnicas adotadas para se atingir o conhecimento.

Já Pádua (2004, p.27) assevera que foi por meio do método, que a ciência se propôs a construir um conhecimento sistemático e seguro da natureza, com base no pressuposto de que se poderia compreender o universo por intermédio do mundo visível, dos fenômenos mensuráveis, observáveis, testáveis, enfim, com base na experimentação – condição necessária aos estabelecimentos de enunciados científicos verdadeiros.

Isso imprimiu um caráter mecanicista à concepção do universo e um caráter determinista a concepção do método. Os métodos que proporcionam as bases lógicas da investigação têm como premissa esclarecer os procedimentos lógicos que devem ser observados dentro do processo de investigação científica. De forma que, a opção por uma ou outra maneira, esteja sempre relacionada à natureza do objeto que se pretende pesquisar, dos recursos disponíveis, do nível de abrangência da pesquisa e, sobretudo, da inspiração filosófica do pesquisador.

Com fulcro no que tange o comentário anterior, o referido trabalho é uma pesquisa descritiva, uma vez que apresenta configurações de determinado fenômeno produtivo, vivenciado no chão de fábrica, realizado em uma fábrica de sandálias, localizada em Campina Grande – PB, onde o autor além de colaborador na função de Diretor de Operações contemplava a estrutura societária da organização, que produzia para exportação além de atender mercado interno.

Nesse sentido, a referida pesquisa contempla bibliografia, por ser um estudo sistemático, analisado e referenciado em livros da área, artigos específicos, jornais, revistas, redes eletrônicas, ou seja, todo um material de fácil acesso que consubstancializasse o referido trabalho. E ainda um estudo de caso, pois consoante (TACHIZAWA; MENDES, 2006, p.61apud PEREIRA, 2004, p.12), “o artigo representativo de um estudo de caso, deve ser desenvolvido a partir de uma análise de uma determinada organização”.

Os métodos utilizados no presente trabalho contemplam tanto o qualitativo como também o quantitativo, uma vez que existe descrição desde as aquisições de matéria-prima até o produto final dentro do seu controle de qualidade para exportação.

4. RELATO DE EXPERIÊNCIA

Chamo-me Ricardo Crispim Lima Bahia, 49 anos de idade, natural de Salvador/BA, casado, filhos. Iniciei o meu entendimento de negócio, valor monetário, ainda muito pequeno, meu pai era militar do Exército Brasileiro (EB), e para complementar a renda, uma vez que tínhamos consideráveis “bocas” para serem alimentadas, existia por si só uma necessidade de se empreender, e assim, aos 7 anos de idade, tive o meu primeiro contato propriamente dito com o dinheiro. Meu pai tinha uma visão holística e empreendedora, e com isso, iniciou um negócio de venda de chá-mate em caixas quadradas, onde dentro existia uma espécie de isopor com uma torneira, para manter gelado o chá, que inicialmente eram de madeiras de fabricação própria e mais adiante foram aperfeiçoadas e então viraram caixas de aço inox térmica, que permitia não só maior higiene, como a perda do sabor era praticamente inexistente, para o chá-mate. Posteriormente por demanda de mercado e para se adequar a essa exigência, mudou-se para a limonada, foi pioneiro em Salvador para a época.

Tínhamos uma casa consideravelmente grande, pois a mesma tinha 11 quartos, dos quais 1 era o gabinete/escritório, 1 era uma minibiblioteca e os demais dormitórios. Assim, todos tinham suas atividades que inicialmente eram estudar, pois o colégio que estudávamos era público, mas diferenciado dos demais, e a disciplina era um dos pontos mais fortes, quem estudava durante o dia, participava de algumas atividades, digamos extracurriculares a tarde e vice-versa, em labor propriamente dito, com carga que não prejudicasse em hipótese alguma os estudos, que eram prioridades máximas. Apesar das notas do colégio serem 7,5 – para meu pai eram 8 o mínimo - portanto, nada de falhas, e há daquele que por acaso tirasse menos de 8. Assim, comecei então a ter entendimento sobre valores, moeda, fiquei responsável pela arrumação das notas dos vendedores que prestavam conta das vendas quando chegavam para entregar as caixas todos os dias. Eram vendedores autônomos, que ganhavam de acordo com as vendas efetuadas, para se ter uma ideia, é como se hoje vendêssemos 1 copo de limonada de plástico de 200 ml por R\$ 1,00 e o vendedor ficasse com R\$ 0,25.

Mas, o tempo fora passando e as necessidades aumentando, à medida que todos iam crescendo, alguns seguiam suas carreiras como de praxe, e aqueles que por algum motivo desejavam ingressar na vida civil iam, em busca de seus sonhos, mas com uma boa e referenciada bagagem educacional e preparados em sua base. Em seguida, meu pai achou por bem colocar uma rede de padarias, nesse momento, tivemos então a oportunidade de ver e sentir o que era de fato trabalhar e estudar, pois a rede contemplava 5 unidades em bairros diferentes da grande Salvador, o horário de acordar era bem considerável, principalmente para aqueles que estudavam a tarde.

Crescemos, estudamos, aprendemos, colocamos em prática o que adquirimos inicialmente pelos ensinamentos em casa, e depois pelas instituições de ensino, e progredimos, cada um dentro de suas especializações e habilidades, fui para a vida civil depois de algum tempo de caserna, onde tive o primeiro contato com o público de forma mais acirrada, através das “Lojas Insinuante”. Primeiro, assistente de vendas, alguns dias após vendedor, e 3 meses mais tarde, comecei a inaugurar lojas e participar da expansão do grupo, que tinha como meta chegar ao número de 1000 lojas até o final de 2010. Passei 8 anos e 9 meses como gerente comercial, onde desenvolvi todas as atividades pertinentes a uma empresa de grande porte, desde a gerência comercial, administrativa, contas a pagar, analista de crédito, conferente de estoque, preposto de jurídico, dentre outros, que tinha em sua estrutura um faturamento mensal de R\$ 59.000.000,00 (cinquenta e nove milhões de reais)/mês, na venda de móveis e eletrodomésticos, fui supervisor, auditor. E, por fim, completei meu ciclo, sentindo

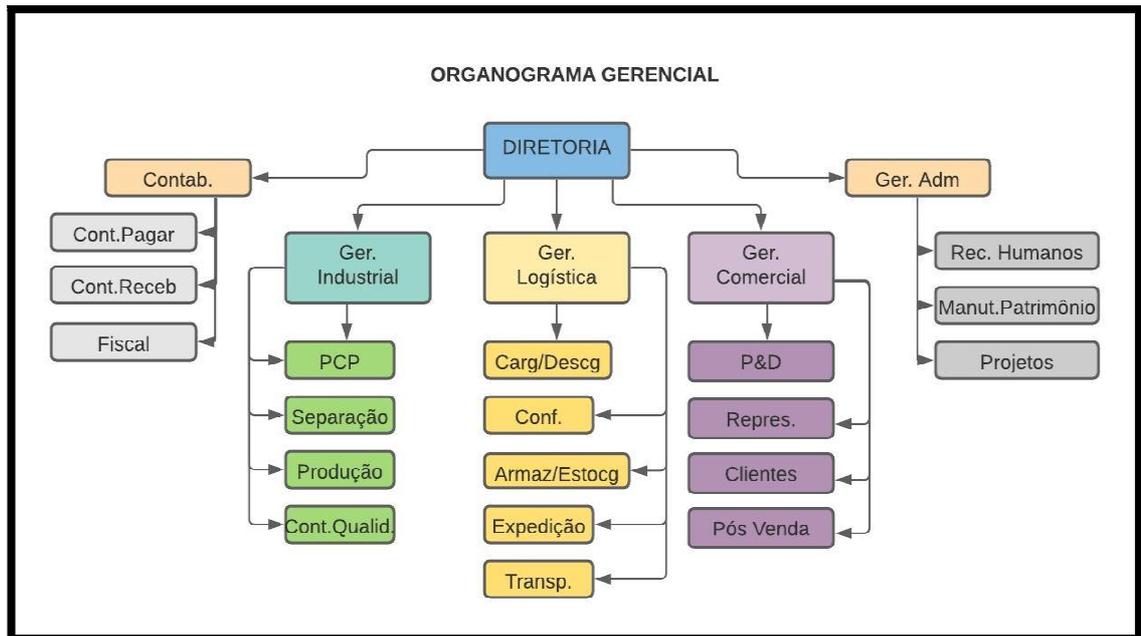
saudades, mas tendo que continuar em frente, tudo isso sem tirar um mês se quer de férias.

Em busca de novos horizontes e oportunidades, fui parar em uma empresa de tecnologia, APEL, (Aplicações Eletrônica Indústria e Comércio) onde mesmo não sendo engenheiro, pois àquela altura, já era graduado em (Ciências da Guerra – AMAN; Adm. Pública – ESAEX; Mercados de Capitais – UECE; Informática e Organização – UFCE; Geografia - UEPB), enfrentei a oportunidade, e o desafio era convidativo. E assim o fiz, fizemos diversos aeroportos, desde o projeto inicial até a execução, estações metroferroviárias, presídios federais, tribunais de justiça, dentre outros, sempre na área tecnológica. Era responsável pelos representantes a nível Brasil, onde coordenava os mesmos e seus projetos, dando todo suporte desde a impressão das plantas até a distribuição de todos os sistemas que fossem solicitados à contemplação. E por fim, supervisão e execução do projeto com testes de aceitação por parte das contratantes como Johnson Control, Siemens, dentre outras, durante 5 anos e 9 meses. Mais uma vez sem descansos, onde paralelamente cursei Direito na FACISA, mas a vontade de voltar para minhas praias e meu carnaval eram maiores, e assim, efetuei concurso para alguns órgãos em Salvador onde logrei êxito e escolhi o IBGE, onde atuei por 3 anos e 11 meses. Depois fui convidado novamente para a cidade do forró, Campina Grande – PB, onde terminei por assumir uma fábrica como Dir. de Operações, e o meu forte era a logística de transporte e suprimentos. Passei 13 meses e, de repente, surge uma oportunidade encantadora para participar da gestão do campus da UNIPÊ em João Pessoa/PB, estrutura maravilhosa, a recém-chegada, reitora de longo tempo trabalhando e morando nos EUA, permitia que o trabalho andasse de forma a contento e dessa maneira foi feito. E foi justamente nessa instituição, que terminei por conhecer alguns amigos que me convenceram a comprar uma das fábricas no segmento de calçados, mais especificamente sandálias patenteadas e personalizadas, em Campina Grande/PB, inicialmente não queria, mas o desafio era novamente um ponto forte, juntamos 6 sócios e montamos a Unidade.

A fábrica já tinha maquinários que podiam ser utilizados desde que, reaparelhada adequadamente, montamos toda a estrutura como mais adiante será visto em imagens e em seguida, definimos os seguimentos a serem fabricados. Após montada toda a estrutura, admitimos todo o pessoal que seria necessário para a ativação da fábrica, a partir daí, tive que assumir toda a logística de suprimentos, pois tínhamos também outra pequena unidade em Juazeiro do Norte/CE, que servia de suporte para fabricação de solados, dentro de uma fábrica muito conhecida naquela região, e que já atuava a mais de 30 anos no segmento de solados. Era uma subunidade da fábrica de Campina Grande/PB, montamos o PCP, onde existia um Engenheiro de Produção, que inicialmente veio em nível de estágio, e era responsável por todo o planejamento de produção. Efetuávamos as planilhas com as devidas programações de fabricação dentro dos modelos necessários, e dentro do controle de qualidade que se exigia, pois como era produto patentado, havia royalties a serem pagos, as marcas licenciadas à medida que se faturava, e a produção em sua grande parte era para exportação, pois a concorrência na região seria avassaladora com relação as possibilidade de sucesso. Não havia como competir com empresas como, por exemplo, a Alpargatas, e outras mais, que tinha seu segmento há muito mais tempo, dentro de uma tecnologia muito mais avançada e “know How”.

A fim de que se tenha uma ideia da organização, segue abaixo na figura 1, o “Organograma Gerencial” da empresa, pois, através do mesmo, pode-se ter uma ideia de como era dividido a organização com seus cargos, funções e responsabilidade, permitindo assim visualizar as diretrizes da mesma na cadeia hierárquica.

Fig. 01 – Organograma Gerencial da empresa.



Fonte: o autor.

Pode-se então observar, que a organização tem além da diretoria como topo da hierarquia, 4 gerências e 1 contabilidade, permitindo assim um trabalho de forma harmônico e equilibrado, onde todos os setores gerenciais são bem definidos, interagindo dentro das suas necessidades de forma colaborativa e interativa, a fim de proporcionar maior agilidade aos processos, evitando desperdício de tempo e atividade.

Durante toda a existência da fábrica, o autor do referido relato de experiência, respondia pelas operações gerais, desde a aquisição de matéria-prima até a entrega final ao destinatário que era feito inicialmente por rodovia e em seguida por navio até o destino, clientes esses que estavam situados em cidades como: **Canadá, EUA, Suriname, Guiana Francesa, Bolívia, Peru, Venezuela, alguns países da África e Portugal.**

O processo produtivo, dentro da cadeia de suprimentos iniciava-se, com a aquisição de solados em Juazeiro do Norte, onde tínhamos um posto avançado para solicitação, controle, e expedição dos solados para a unidade fabril em Campina Grande, responsável pela produção final dos produtos. Assim como, existiam outros parceiros que eram responsáveis pelas correias (tiras), tintas para silkagem, embalagens para encartuchamento, plastisol, que eram etiquetas específicas dos produtos e suas marcas, expositores, selos holográficos que impedissem falsificações e autenticassem os produtos. Esses viam de fora do país, e embalagens para acondicionamento em quantidades maiores.

Essas grades de produção eram controladas pelo PCP, que à medida que era solicitado através de pedidos, disparava a produção, a fábrica atuava em dois turnos sendo: um de 6h às 14h e das 14h às 22h, com um total nos dois turnos de 123 colaboradores.

Arbache et al. (2004, p. 62-63) destaca que:

Se um produto não estiver disponível na data exata em que se precisa dele, poderá gerar problemas, tais como, vendas perdidas, insatisfação do cliente e parada de produção. A velocidade com que esta movimentação acontece é vital para a economia moderna.

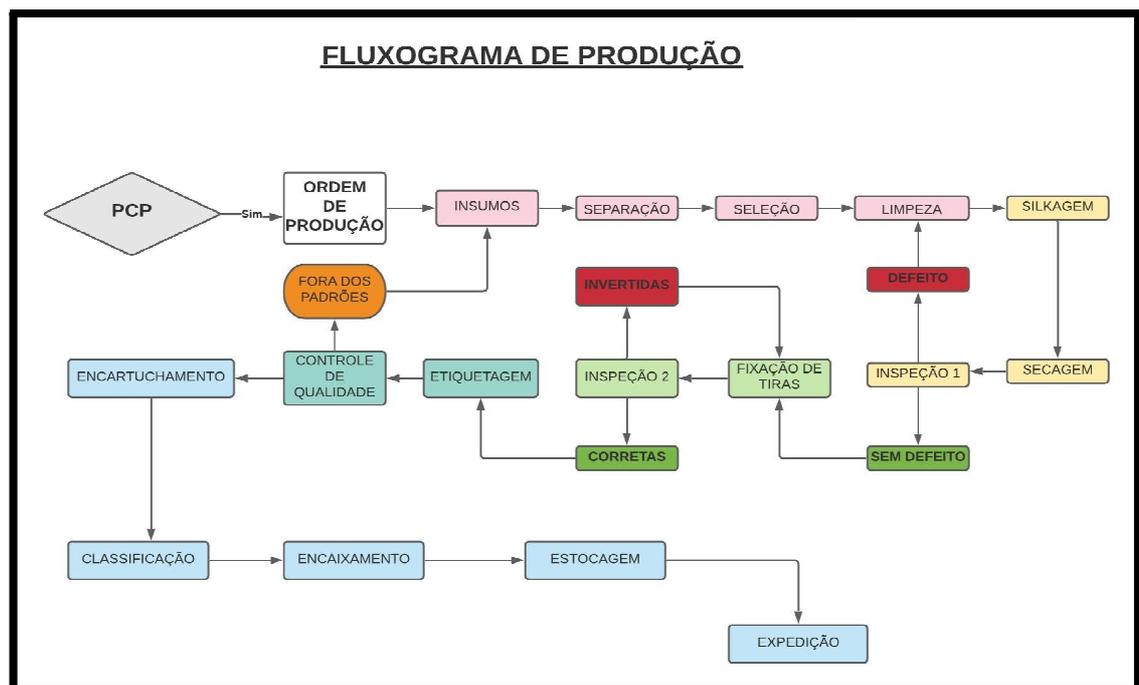
Assim, todo o processo começava com o disparo dos pedidos, em seguida a logística de suprimentos entrava em ação solicitando ao fornecedor os insumos para que chegasse no momento certo, e de forma correta, a fim de se evitar uma perda de tempo. E, conseqüentemente, o não cumprimento do prazo de entrega ao cliente final, pois ainda se tinha no caso de exportação internacional, todo um trâmite a ser percorrido, desde a contratação dos containeres que iriam levar as mercadorias, como toda documentação de despacho para exportação.

E como se tratava de um produto licenciado, os padrões eram rigorosos, principalmente se tratando de **EUA, Canadá e Portugal**, pois esses eram além de exigentes, os maiores clientes, uma vez que, no caso de **Portugal**, esse redistribuía, para parte da **Europa**.

Evidentemente que não se poderia efetuar esse controle, sem um ERP que permitisse não só sabermos as movimentações internas da organização, bem como, elaborar relatórios gerenciais, que nos permitisse acompanhar rigorosamente toda a operação, desde sua aquisição no tocante a matéria prima, como a chegada final ao cliente do produto acabado, e dentro dos especificados pelo mesmo. Para isso, tivemos o “Softcom”, não era nem de longe um “Totvs” bem verdade, entretanto, era um custo mais aceitável e permitia os relatórios e acompanhamentos gerenciais necessários ao bom andamento dos trabalhos fabril em todos os sentidos e setores da fábrica. A experiência foi positiva, precisaram-se efetuar alguns ajustes, mas à medida que identificávamos alguma necessidade, seja no campo de fornecedores, equipamentos, desenvolvimentos, etc., esses, eram efetuados a nível de inclusão dentro do sistema e o trabalho progredia de forma satisfatória.

Assim, na figura 2 era o fluxograma de produção da fábrica. O Fluxograma de produção apresenta de forma direta, simplificada e de fácil leitura, como é realizada toda a cadeia produtiva da organização, desde a aquisição da matéria prima até o produto final, com o propósito de se ter uma ideia de como é realizado esse processo produtivo internamente a partir do PCP, subordinado diretamente a Ger. Industrial.

Figura 2 – Fluxograma de Produção



Fonte: O autor

Não obstante, vale salientar que segundo Markoski e Jesus (apud CRISTOFARO, 2009, p.11) “a necessidade de mais rapidez, agilidade e de baixos custos de operações logísticas leva as empresas a se organizarem em sistema de integração e parceria, visando à obtenção de vantagens competitivas para todos os envolvidos”. E, a partir desse princípio, todo processo produtivo é feito integrando sistema de produção, com faturamento, expedição, carregamento dos veículos e acompanhamento até o destino final, com substituição mínima de possíveis danos causados durante o trajeto, vez que, o controle de qualidade era cuidadoso nos possíveis vícios em produtos acabados. Em seguida, na figura 3, imagem do chão de fábrica.

Figura 3- Visão do chão de fábrica



Fonte: O autor

A distribuição é uma atividade chave na empresa, a sua gestão é particularmente exigente em resultado dos requisitos impostos, quer pelo número e distribuição geográfica dos clientes, quer pelas condicionantes, associada à planificação das entregas. E, não menos importante, pela contínua necessidade de conciliação desses requisitos com os recursos disponíveis na empresa, com uma economia que reinventa a globalização de dia para dia, tornando-se cada vez mais competitiva, as empresas se vê em confrontos diariamente, com o custo de oportunidade e de gestão de expectativas. Seja entre clientes, sócios ou fornecedores, exigindo uma gestão organizacional mais eficiente e eficaz, para que estas possam se firmar no mercado, seja nacional, internacional, mantendo relações institucionais duradouras com os parceiros. Para tanto, as empresas têm que apresentar um posicionamento de abertura, atento e capaz de gerir essas mudanças de mercado, contínua e enfrentar esse cenário, apresentando soluções de uma forma rápida, flexível e que proporcione ganhos a todas as partes interessadas.

Segundo Graciolli (2005), o conceito de logística pode ser entendido a partir dos chamados 7C's (de sete certos) da logística: “Assegurar a disponibilidade do produto

certo, na quantidade certa, na forma certa, no lugar certo, no momento certo, para o cliente certo, ao custo certo”. Esta definição sendo uma das mais simples e assertiva da logística coloca a tônica na satisfação eficaz e eficiente do cliente, principalmente no que concerne aos decisivos posicionamentos de qualidade, de tempo e de custo.

E com esse entendimento, a empresa passou por ajustes referentes a sistemas de gerenciamento (TI), controle de estoque, faturamento, contas a pagar, contas a receber, controle de qualidade, expedição integrada, e pós-venda. Pois o diferencial da empresa era justamente a satisfação ao máximo da clientela, que se encontrava em outros países, continentes e regiões, e necessitava de um produto de qualidade, que lhe desse além da segurança em usar, a satisfação pela aquisição do produto.

Por esses e outros motivos, foi que optamos por programas gerenciais, uma vez que viabilizaria toda a operação desde a aquisição inicial de insumos, a entrega final ao destinatário/cliente. Esses gerenciadores, além de facilitar o acompanhamento permitiam relatórios gerenciais, a fim de se acompanhar o desenvolvimento de toda a estrutura organizacional, bem como os lucros que se obtinham, uma vez que o faturamento era em média de R\$ 870.000,00 a R\$ 1.234.000,00a.m bruto. E para efetuar esse gerenciamento com todos os modos operandis, era extremamente necessário tal sistema.

Quanto aos clientes no Brasil dentre eles Centauro, Riachuelo, lojas Itapoan, entre outros, a nível Brasil, ainda existia um “Manual de Procedimentos”, para a entrega de mercadorias nesses clientes, desde as janelas para descarrego junto às transportadoras que nos atendia, e nesse segmento eram praticamente todas, que atuavam na cidade de Campina Grande, PB, cada uma dessas transportadoras era forte e mais atuante, em algumas regiões do que em outras. Desse modo, toda essa estrutura de despacho e redespacho de cargas, eram meticulosamente estudadas, a fim, de permitir uma maior agilidade internamente dos produtos enviados a essas lojas, que abrangia todo o território brasileiro. Em seguida, na figura 4, imagens dos produtos fabricados para exportação.

Fig. 4 Imagens dos produtos fabricados para exportação



Fonte: O autor

Dessa maneira, ao descrever esse relato de experiência, pretende-se compartilhar a experiência adquirida nesse processo produtivo e comercial, permitindo servir de consulta para todo aquele que necessitar compreender e entender. Como também, analisar os mecanismos necessários para a boa compreensão de todo desenvolvimento operacional praticado em uma organização, no chão de fábrica a fim de se obter os resultados esperados e conseqüentemente os lucros, que nada mais é, do que o fruto de todo um trabalho realizado. E serve com recompensa da missão cumprida, e não esquecendo em qualquer que seja a hipótese, que todo esse trabalho, desenvolvimento, venda, entrega e satisfação final do cliente, não poderia ocorrer se não existisse todo o empenho e dedicação de todos os colaboradores, que se tornaram durante toda a nossa operação, o nosso maior patrimônio. Permitindo uma eficácia, transparência, cuidado, manuseio, e satisfação dos clientes como preponderante, sem os quais, nenhum desses processos, desde a separação das matérias-primas até a expedição, passando por todos os ciclos produtivos seriam possíveis.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante as atividades na fábrica, foi possível verificar que o planejamento estratégico que alinha as necessidades de estoque com as demandas dos clientes, alinhado à cadeia de suprimentos necessária, dentro de uma logística estruturada, dá à empresa, suas vantagens competitivas, devido à redução do custo de armazenamento e transporte de materiais. Possibilitando à empresa a redução do preço final de seus produtos, garantindo assim a satisfação dos clientes e aumentando sua participação de mercado e sua competitividade.

Aplicar de forma correta os conceitos de SCM (Supply Chain Management) tem como consequência o melhor desempenho da empresa na aquisição de insumos, produção e/ou fabricação, controle de qualidade de produtos ou na prestação de serviços. Além disso, é crucial que se mantenha um fluxo de informações nos dois sentidos, sentido montante (upstream) e sentido jusante (downstream), permitindo a integração entre os participantes deste processo de produção, compra e venda de produtos. Neste caso, os Sistemas Integrados de Gestão (SIGs) e as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) são fundamentais para o sucesso das cadeias de suprimentos e, conseqüentemente, toda a estrutura logística que a compreende.

Não se pode deixar de inferir, que os desafios enfrentados foram consideráveis, mas não menos gratificante, pois além de todo trabalho realizado, existia o trabalho de equipe, que sem ele, não se teria condições de sucesso. Havia integração de todos os colaboradores dentro de uma cultura organizacional bem elaborada, em que todos estavam sempre prontos a contribuir de alguma maneira, para o completo sucesso da empresa, e a gratificação pela satisfação do trabalho executado e resultados obtidos.

Por fim, sempre gratificante durante todo o processo, o ramo de atividade da organização é determinante na decisão entre fazer ou comprar, as empresas atacadistas ou varejistas compram de tudo o que vendem. Por outro lado, uma empresa manufatureira quase nunca compra totalmente o que vende, a compra de componentes que compõem o produto final é decidida após avaliação, os membros das organizações tem papel fundamental em conhecer com profundidade as operações da empresa e os potenciais fornecedores. E conseqüentemente seus clientes, que se torna a razão de todo o trabalho juntamente com os lucros e resultados obtidos, com isso, se espera que o referido trabalho possa se tornar fonte de consulta e análise por parte de todos que desejarem ou se interessarem em montar uma estrutura fabril, independente do segmento.

REFERÊNCIAS

- ALGO SOBRE. Heródoto. [2010]. Disponível em:
<<https://www.algosobre.com.br/biografias/herodoto.html>>. Acesso em 9/12/2018.
- AZEVEDO, Jovane Medina. **Cadeia de abastecimento no Comércio Eletrônico sob a ótica de redes flexíveis**: um método de estruturação. 2002. 289 f.
- BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.
_____. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
_____. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para redução de custos e melhoria de serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.
_____. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: uma abordagem logística – 4. Ed. – 22. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.**
- FLEURY, Paulo Fernando et al. (Org.). **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. – 5. Ed. – São Paulo: Atlas, 1999.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2013.
- NOVAES, Antônio G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa: Abordagem teórico-prática**. 10ª Ed. Ver.E atual – Campinas, SP: Papyrus, 2004. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).
- TACHIZAWA, T. e MENDES, G. **Como fazer monografia na prática**. 12 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Grande Arquiteto do Universo que com seu manto sagrado me conduziu, dando-me força nas horas de fraquezas, determinação nos momentos de arrepsia e perseverança nos momentos em que eu mais precisei, pois, combati o bom combate, terminei o percurso e mantive a fé.

Aos meus pais (in memoriam), por ter sido os alicerces da minha personalidade e caráter, perpetuados na minha formação profissional.

A minha esposa que durante todos os percursos e jornadas, sempre acreditou e me apoiou incondicionalmente, e indubitavelmente, sempre presente nos momentos em que eu mais necessitei.

A minha professora Dra. Viviane, que durante todo o percurso, me auxiliou e me orientou precisamente e cirurgicamente, sendo instrumento fundamental para o meu sucesso nessa conclusão.

E a todos os amigos que diretamente ou indiretamente, me apoiaram e me deram injeções contínuas de ânimos para nunca desistir.