



ESTADUAL DA PARAÍBA

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS ANTÔNIO MARIZ – CAMPUS VII
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

EVLIN DE OLIVEIRA SOARES MONTENEGRO

**GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS COMO VANTAGEM COMPETITIVA:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA CASA DO BOLO DA CIDADE DE PATOS.**

Patos/PB
2014

EVLIN DE OLIVEIRA SOARES MONTENEGRO

**GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS COMO VANTAGEM COMPETITIVA:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA CASA DO BOLO DA CIDADE DE PATOS.**

Trabalho de Conclusão de Curso em
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba, como requisito parcial à obtenção do
título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Ricardo Marques

PATOS/PB
2014

UEPB - SIB - Setorial - Campus VII

M777g Montenegro, Evlin de Oliveira Soares
Gestão da Cadeia de Suprimentos como vantagem competitiva:
um estudo de caso na empresa casa do bolo da cidade de Patos
[manuscrito] / Evlin de Oliveira Soares Montenegro. – 2014.
20 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) – Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas,
Universidade Estadual da Paraíba, 2014.

“Orientação: Prof. Me. Ricardo Ribeiro Rocha Marques,
CCEA”.

1. Logística. 2. Gestão de estoque. 3. Vantagem competitiva. I.
Título.

21. ed. CDD 658.7

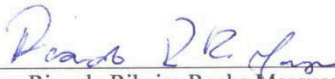
EVLIN DE OLIVEIRA SOARES MONTENEGRO

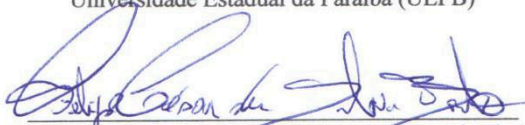
GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS COMO VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA CASA DO BOLO DA CIDADE DE PATOS.

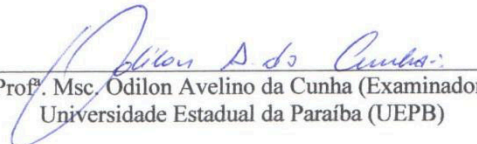
Artigo Científico apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: 02/12/2014.

BANCA EXAMINADORA


Prof.º Esp. Ricardo Ribeiro Rocha Marques (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof.º Msc. Felipe César da Silva Brito (Examinador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof.º Msc. Odilon Avelino da Cunha (Examinador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS COMO VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA CASA DO BOLO DA CIDADE DE PATOS.

Evlin de Oliveira Soares Montenegro¹
evlin_montenegro@hotmail.com

Ricardo Ribeiro Rocha Marques²
admicardomarques@hotmail.com

RESUMO: Este artigo visa, através de pesquisa de campo, apresentar resultados da análise de gestão da cadeia de suprimentos com foco na vantagem competitiva para a empresa Casa do Bolo Sertanejo, mostrando reflexões a respeito de estratégias e os melhores meios para a sua vantagem competitiva. A eficiência na gestão da cadeia de suprimentos é fonte de vantagem competitiva para muitas empresas, que alcançaram custos menores e maior qualidade nos produtos e serviços. Nesse sentido, a logística em conexão com a gestão da cadeia de suprimentos, através de estratégias bem elaboradas, tem papel fundamental no desenvolvimento das organizações. Com a concorrência acirrada entre empresas, o fluxo de investimento na empresa devem aumentar, com o intuito da empresa se sobressair na frente de seus concorrentes, desenvolvendo de novas tecnologias, estratégias, consolidação de compras e aquisições, assim, se faz necessário que a cadeia de suprimentos seja um diferencial competitivo para que as organizações se tornem líderes nos seus segmentos. Pesquisa caráter qualitativo, com instrumentos de coleta, observação e entrevista. Ao analisar as respostas obtidas pelo gestor da empresa, entende-se que se trata de uma empresa com características competitivas e que apresenta um diferencial mas que, no entanto, necessita de algumas alternativas para aumento de capital.

Palavras-Chave: Logística. Estoque. Vantagem Competitiva.

ABSTRACT: This article aims, through field research, presenting results of the analysis of management of the supply chain with a focus on competitive advantage for the company House of Sertanejo Cake, showing reflections on strategies and the best means for your competitive advantage. The efficient management of the supply chain is source of competitive advantage for many companies that have achieved lower costs and higher quality products and services. In this sense, the logistics in connection with the management of the supply chain, through well-designed strategies, is fundamental in the development of organizations. With the fierce competition between companies, the flow of investment in the company should increase, with the company's aim to excel in front of your competitors, developing new technologies, strategies, purchasing consolidation and acquisitions, as well, it is necessary that the chain supplies is a competitive advantage for organizations to become leaders in their segments. Search qualitative character, with collection instruments, observation and interview. Analyzing the responses obtained by the company's manager, it is understood that this is a company with competitive features and presenting a differential but which, however, needs some alternatives to the capital increase.

Keywords: Logistics. Stock. Competitive Advantage.

¹Orientando: Evlin de Oliveira Soares Montenegro – Graduando em Administração de Empresas pela UEPB

² Orientador: Ricardo Ribeiro Rocha Marques – Professor Especializado em Administração

1 INTRODUÇÃO

No período do pós-guerra até a década de 1970, num mercado em livre expansão, as empresas voltaram-se integralmente para a sua própria produção, conduzidas pela máxima: “tudo o que é produzido, é vendido”. O foco principal era o volume produzido e a logística desenvolveu-se em função dessa característica. Na década de 1980, o mercado tornou-se mais competitivo e a qualidade dos produtos passou a orientar as compras. A década de 1990 caracterizou-se pelo aumento do nível de exigência dos consumidores, provocando a necessidade de constante renovação do “mix” de produtos oferecidos, episódio que reduziu o ciclo de vida deles.

Nos dias atuais, para serem competitivas, as empresas necessitam oferecer qualidade adequada, preço convidativo, excelente serviço ao cliente e, principalmente, “produzir somente o que é vendido”. Carecem, portanto, repensar o modelo logístico até então predominante, buscando cada vez mais o “ótimo sistêmico”, além das suas fronteiras. Neste contexto, a logística ganha nova configuração, deixando de ser apenas transporte e distribuição, para integrar todos os processos ao longo da cadeia de valores, do fornecedor até o cliente final, dando início à gestão cadeia de suprimentos.

Compreende-se como cadeia de suprimentos, um conjunto de instalações dispersas geograficamente interagindo entre si. Como exemplo dessas instalações tem-se: fornecedores de matéria-prima, plantas produtivas, centros de distribuição, varejistas, estoque em trânsito, produtos intermediários e produtos acabados entre as instalações. (MOREIRA, 2008).

A cadeia de suprimentos é um subconjunto da cadeia de valor, a qual é focada em agregar valor a um serviço ou a um produto físico, enquanto a cadeia de suprimentos é preocupada principalmente com a produção, distribuição e vendas de produtos físicos. (FLEURY, 2009).

Na gestão da cadeia de suprimentos o foco é a integração da cada componente, com maximização da eficiência determinando maior satisfação do cliente e conseqüentemente o aumento da quota de mercado.

Na expressão popular: “tempo é dinheiro”, caso o leitor já tenha ouvido, na logística e gestão da cadeia de suprimentos essa velha expressão tem um significado fundamental. Não só o tempo significa custo, como também prazos extensos de distribuição e entrega, implicam penalidades no serviço ao cliente. Na consideração dos custos, existe uma relação direta entre

o tamanho do fluxo logístico e o estoque que fica retido nele, pois, a cada dia de retenção do produto, ocorrem despesas de manutenção de estoques. Na consideração dos prazos, existe uma relação entre prazos longos e respostas lentas às necessidades dos clientes, versus prazos curtos e respostas rápidas às necessidades dos clientes.

Assim, no mercado competitivo atual, no qual é cada vez maior a importância da velocidade das entregas e o serviço ao cliente, a combinação de altos custos e longos prazos pode significar a decadência da competitividade das empresas.

Deste modo, é imprescindível que a cadeia de suprimentos seja adaptável e alinhada as mudanças do mercado para se obter a vantagem competitiva, portanto, é de suma importância a otimização da cadeia de suprimentos nessa nova era de competição com o mercado cada vez mais globalizado, o que justifica a busca realizada nesse estudo.

Os objetivos desse estudo são: Compreender como a Gestão da Cadeia de Suprimentos proporciona vantagem competitiva à uma organização; Identificar os objetivos dos Gerentes da Cadeia de Suprimentos e como conseguir alcançá-los de forma mais eficiente; Analisar o gerenciamento de estoque na Cadeia de Suprimentos e analisar os resultados da implantação do processo de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos no ambiente empresarial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Logística

A logística foi interpretada inicialmente na antiguidade, onde estava vinculada às atividades militares, pois naquela época os líderes militares já a utilizavam para associar e operar os combates de guerra, por exemplo, conduzir e coordenar as tropas, equipamentos, armamentos, munições e suprimentos para os locais necessários. Dessa forma, a logística foi desenvolvida com a finalidade de equipar, transportar e abrigar tropas, fazendo com que os recursos ou produtos fossem entregues nos locais certos, no momento certo e nas condições certas. Esse processo fazia com que as atividades militares fossem atingidas e colaborava para as conquistas das tropas nos combates.

Para Pires (1999)

"A logística congloera o método de planejar, programar e controlar, de forma eficiente e eficaz, os valores dos fluxos e do armazenamento de matéria-prima, estoque circulante, produtos acabados, equipamentos e conhecimentos para a execução das atividades da empresa, partindo do ponto de origem ao consumidor final, com a finalidade de satisfazer as necessidades do cliente". (p.72).

De acordo com o conselho dos profissionais da Gestão da Cadeia de Suprimentos a logística é um artifício que planeja, implementa, controla, executa e desenvolve todas as atividades da empresa, de maneira eficiente e eficaz, acumulando bens e serviços, o fluxo reverso e o conhecimento estabelecido entre o ponto de origem e o consumidor final, afim de satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes. O objetivo da logística é fornecer ao cliente condições de serviços por ele exigidos, com a entrega do produto certo, no ambiente certo, no período certo, com as exigências certas e pelo valor certo (FARIA e COSTA, 2012).

Cabe destacar a importância do gerenciamento da cadeia de suprimentos que tem como foco coordenar estrategicamente e sistematicamente as funções de um negócio habitual, como as ações táticas que passam essas funções para uma corporação e através desses negócios a cadeia logística têm como finalidade aperfeiçoar as atuações de longo prazo das corporações individuais e da cadeia de suprimentos como um todo (DIAS, 1999).

Bowersox (2003) diz que o gerenciamento da cadeia de suprimentos é a conexão do método-chave do negócio, atuando do consumidor final até os fornecedores, onde fornecem produtos, serviços e conhecimentos, fazendo com que adicionem ainda mais valor para os consumidores e os demais que tiverem certo interesse no negócio. As empresas transnacionais que utilizam a visão do planejamento das cadeias de fornecimento globais poderão ter possibilidades de obter uma maior economia quanto a sua escala, alcance e rapidez, tornando-se ponto chave para a liderança mundial. Como o mercado de trabalho mundial está em constante evolução as empresas são forçadas a atender os valores do processo de planejamento de tal importância e abrangência.

Diante desse contexto, a logística passa a ter uma nova dimensão, deixando de ser exclusivamente de transporte e distribuição, para poder então agregar em todos os processos da cadeia de valores, do fornecedor até o consumidor final, satisfazendo suas necessidades e desejos, dando entrada à gestão da cadeia de suprimentos. Resumidamente, pode-se firmar que a função da logística é colocar o produto adequado, no local certo, no tempo adequado e ao menor custo possível, desde matéria-prima até o consumidor final. A logística bem aplicada tornar-se eficiente e eficaz, garantindo lucratividade, honestidade e fazendo com que

cumpra com os prazos de entrega dos consumidores, submergidos à cadeia de fornecimento, satisfazendo as necessidades e desejos de todos. Com ela, as empresas tem um lucro real com rapidez, habilidade de resposta, competência de inovação, renovação contínua do estoque que acarreta numa maior vantagem e poder competitivo.

2.2 Gestão da Cadeia de Suprimentos

Toda a atividade da empresa está interligada numa cadeia de processos que desempenham um papel fundamental na alimentação de materiais das linhas de produção. Um gerente de cadeia de suprimento deve assegurar que cada elo da cadeia desempenhe o seu papel corretamente.

A Gestão da Cadeia de Suprimentos significa para as operações de uma empresa o mesmo que o oxigênio significa para nosso corpo. As operações, não podem funcionar sem uma boa prática de gestão da cadeia de suprimentos. Ela garante que uma organização receba suas matérias-primas no momento correto, bem como bens e serviços que são essenciais para a gestão da empresa (COELHO, 2012).

A gestão da cadeia de suprimentos é a gestão de atividades que transformam as matérias-primas em produtos intermediários e produtos finais, e que entregam esses produtos finais aos clientes. As atividades da cadeia de suprimentos envolvem de compras, manufatura, logística, distribuição e transporte até o marketing, e ainda integra a gestão da oferta e da demanda dentro das empresas. (LUMMUS e VOKURKA apud MOREIRA, 2008)

O mesmo autor, Moreira (2008, p. 219), ainda afirma que a cadeia de suprimentos apresenta três aspectos principais:

- Cadeia de suprimentos como uma entidade interfuncional. A maior parte das dificuldades da gestão da cadeia de suprimentos deriva de uma alocação descoordenada e fragmentada de responsabilidade das diversas atividades da cadeia de suprimentos para diferentes áreas funcionais.
- Cadeia de suprimentos como um usuário estratégico de estoque e outros recursos produtivos. A cadeia de suprimentos pode ser usada como uma ferramenta potencialmente eficaz no

balanceamento das necessidades de demanda e de capacidade e no fornecimento de proteções operacionais contra incertezas.

- Cadeia de suprimentos como integradora e coordenadora das atividades de produção logística. Essa visão é a essência da gestão da cadeia de suprimentos e é a única forma de atingir eficiência operacional em relação a custo, lead times e serviço ao cliente.

Diante destes aspectos é notório que a presença de uma gestão da cadeia de suprimentos exige bastante atenção do gestor, pois é ela quem irá determinar a logística em Just in time das empresas, ou seja, que nada deve ser produzido, transportado ou comprado antes da hora exata. E ainda fazer o pedido do produto certo, na quantidade certa, no momento certo e com o preço justo e adequado, onde estas características indicarão para os clientes que a empresa é responsável e justa. Se sobressaindo então em forma de vantagem competitiva.

2.3 Estratégia de Gestão da Cadeia de Suprimentos

A formulação de estratégias e as suas implantações nas organizações estão intimamente relacionadas com a missão e a visão e as análises externas e internas da empresa. As exposições desses cenários possibilitarão o entendimento das ameaças e oportunidades, e dos pontos fortes e fracos da empresa. De modo geral, é a partir destes pontos que as organizações começaram a definir as sua estratégia, muitas vezes, ainda competitiva genérica (TAVARES, 2010).

Segundo Tavares (2010, p. 255) “estratégia tem sido definida também de forma mais restrita como a busca deliberada de alternativas de ação para conquistar e manter vantagem competitiva de uma empresa”. Portanto, as estratégias usadas para a cadeia de suprimentos são as alternativas que os gerentes buscam para manter a sua vantagem competitiva e alcançar os seus objetivos.

Os objetivos dos gerentes da Cadeia de Suprimentos na visão de Martins (2006) são:

- A satisfação do cliente no menor tempo possível, diferente da concorrência.
- Reduzir os custos, a partir da diminuição dos desperdícios com esperas, armazenagens, transportes e controles.

Sendo assim, como conseguir alcançar estes objetivos da forma mais eficiente? A

resposta está na implantação da melhor estratégia, ou seja, da melhor alternativa analisada pelo gerente. Conseguir uma cadeia de suprimentos otimizada se dá por meio das características do relacionamento da empresa e seus fornecedores, como esta recebe e armazenam seus produtos, como eles são movimentados e distribuídos para o consumidor final.

Segundo Figueiredo et al (2012) uma estratégia de posicionamento logístico para possibilitar que uma organização alcance os suas finalidades de redução de custo e maior produtividade é constituída por cinco decisões que devem ser coesas ao longo do tempo.

1 Coordenação do fluxo de produtos – o fluxo de produtos deve ser puxado ou empurrado? Esta etapa está relacionada à qual estágio da cadeia vai ativar o fluxo. De acordo com o autor, a decisão entre essas duas alternativas é dependente da observação de dois fatores: visibilidade da procura por bens/serviços e tempos de ressuprimento e a sua distribuição.

- Mais próximo do cliente final: PUXAR;
- Mais próximo do fornecedor inicial: EMPURRAR;

2 Política de produção – uma organização deve produzir para estoque ou produzir contra pedido? De acordo com o mesmo autor, produzir contra pedido significa adiar ao máximo a compra e a transformação da matéria-prima no produto final, o mesmo só será feito quando o cliente faz o pedido. Diferentemente da primeira alternativa, produzir para estoque quer dizer comprar e transformar matérias-primas no produto final em antecipação à demanda.

3 Alocação de estoques – os estoques devem estar somente em um local ou descentralizado? Quando se toma a decisão de centralizar o estoque é porque o gerente quer adiar ao máximo o transporte, só sendo movimentados quando o cliente fizer o pedido. Já quando se decide pela descentralização dos estoques busca-se antecipar o transporte dos insumos por intermediários.

4 Dimensionamento da rede de instalações – quantidade de instalações, localização de cada uma e qual mercado deve ser atendido. Nesta etapa é necessário observar o nível do serviço logístico, gastos com transportes, custos de oportunidade e gastos com armazenagem.

5 Escolha dos modais de transportes – uma organização deve operar nos transportes ferroviários e marítimo, ou rodoviário e aéreo? Para decidir-se entre estas alternativas é necessário analisar pontualmente dois critérios básicos: preço/custo e desempenho dos modais de transportes que se pretende utilizar.

Nos anos recentes, muitas empresas criaram vantagens competitivas com base na forma como planejam e gerenciam sua cadeia de suprimentos. As líderes do mercado global souberam inovar na forma de gerir fornecedores e na forma de distribuir seus produtos, respondendo com agilidade às mudanças na oferta de insumos e na demanda de seus produtos. Ainda que os resultados alcançados sejam mais amplos, o principal incentivo para os investimentos na gestão da cadeia de fornecimento é a redução de custos.

2.4 Gerenciamento de Estoque da Cadeia de Suprimentos

Deve dedicar considerável atenção à gestão de estoques, tendo em vista a sua importância estratégica e sua capacidade de absorver o orçamento operacional de uma organização. Levando em consideração o não agregar de valores aos produtos, quanto menor o nível de estoques com que um sistema produtivo conseguir trabalhar, mais eficiente será.

“Devemos sempre ter o produto de que você necessita, mas nunca podemos ser surpreendido com algum estoque. É uma frase que descreve bem o dilema da descrição de estoques. O controle de estoques é parte vital do composto logístico, pois estes podem absorver de 25% a 40% dos custos totais, representando uma porção substancial do capital da empresa. Portanto, é importante a correta compreensão do seu papel na logística e de como devem ser gerenciados”. (Ronald H. Ballou).(Pag 93)

Quanto menor o nível de estoques necessários para que o sistema produtivo de uma organização consiga trabalhar, mais eficiente ela será.

A classificação dos estoques obedece os seguintes critérios básicos: estoques de matérias-primas, estoques de produtos em processo, e estoques de produtos acabados. Os fatores motivadores da manutenção dos estoques dependem essencialmente da natureza desses materiais (KOBAYASHI, 2000).

Aprimorar esse gerenciamento é um fator primordial ante a diminuição dos custos. Estoques em grande número e deficientemente organizados costumam gerar maiores custos, alterando o preço final dos produtos, gerando impactos no capital de giro da empresa. A

competitividade das empresas sofre diretamente com a má gestão ou mesmo uma gestão inadequada (BALLOU, 1993).

O estoque de uma organização deve estar de acordo com a sua estrutura, sempre pronto a oferecer o produto desejado ao cliente, mantendo o mínimo de estoque, enxergando o menor custo possível.

A armazenagem de mercadorias prevendo seu uso futuro exige investimento por parte da organização. O ideal seria a perfeita sincronização entre a oferta e a demanda, de maneira a tornar a manutenção de estoques desnecessária. Entretanto, como é impossível conhecer exatamente a demanda futura e como nem sempre os suprimentos estão disponíveis a qualquer momento, deve-se acumular estoque para assegurar a disponibilidade de mercadorias e minimizar os custos totais de produção e distribuição (KOBAYASHI, 2000).

2.5 A Gestão da Cadeia de Suprimentos como vantagem competitiva

O mercado atual está em constante transformação, gerando uma globalização que se expande continuamente; as grandes organizações nos diferentes segmentos estão cada vez mais ofertando produtos semelhantes, e os consumidores por conta disso, tornam-se a chave primordial para as empresas, por conta de suas preferências, o que leva a um questionamento não tão simples: como eles decidem?

Para Porter (1995), a resposta é complexa, porque se baseia em três grupos de variáveis:

- Mercadológicas;
- Psicológicas também denominadas comportamentais;
- Logísticas.

Se os dois primeiros grupos abrangem variáveis razoavelmente dominadas pelos integrantes do mercado, o terceiro, pelo expressivo número de variáveis que envolvem a cadeia de suprimentos, tem sido objeto de muitos estudos pelos especialistas. Assim, surge a importância da gestão da cadeia de suprimentos.

Objetivando reduzir os custos, agilidade do processo e maior competitividade, a otimização da cadeia de suprimentos é um mecanismo de reorganização do ambiente produtivo, desde os fornecedores até a distribuição, fundamentada na ideia da eliminação de

desperdícios, que busca o melhoramento contínuo dos processos de produção. É a base para o progresso da competitividade de uma empresa, no que se refere a fatores como a velocidade, a qualidade e o preço dos produtos. A otimização da cadeia de suprimentos busca a eliminação dos desperdícios e a melhoria contínua dos processos, fazendo parte dos processos relacionados a gerencia de materiais (CHRISTOPHER, 2007).

Tendo em vista que com uma cadeia de suprimentos bastante evoluída, este processo torna-se mais rápido e eficiente gerando uma diferenciação no custo, ou seja, gerando vantagem competitiva. Quanto maior for a integração entre as partes e quanto melhor for o relacionamento entre empresa e cadeia de fornecedores, melhor e mais eficiente tende a ser o funcionamento das operações da empresa, que é o atendimento ao cliente. Algumas organizações acreditam que uma cadeia de suprimentos eficiente é determinada apenas pela velocidade e redução dos custos. Contudo, a gestão da cadeia de suprimento baseada nesses aspectos acaba se deteriorando com o tempo, e algumas empresas perdem também a sua vantagem competitiva (COELHO, 2012).

Esta gestão realmente estratégica e competitiva precisa além da rapidez e da redução de custos, estar alinhado com as mudanças de mercado, ou seja, uma cadeia de suprimentos ágil adaptável e alinhada está estrategicamente construída para responder as oscilações e mudanças do mercado. Além de verificar a redução dos custos e diminuição de tempo, é necessário a cadeia de suprimentos estar adaptável e alinhada as mudanças do mercado. Seguindo a tendência global, a gestão da cadeia de suprimentos é fundamental para obtenção de vantagem competitiva (CHRISTOPHER, 2007).

Segundo Porter (1995), A vantagem competitiva é um conjunto de características que a organização busca alcançar para se destacar, para diferenciar-se de seus concorrentes. Essa diferença precisa agregar valor ao cliente. Esse valor se refere aquilo que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço, e ai se encontra a vantagem competitiva.

Com a gestão da cadeia de suprimento, as empresas determinam suas estratégias competitivas e funcionais, visando obter vantagem competitiva de maneira objetiva. A cadeia de suprimentos, introduziu uma mudança ao ponto de vista da competitividade, baseando a competição nas cadeias produtivas, diferente da administração tradicional, que se baseia apenas no nível das unidades de negócio, através de práticas como o "outsourcing" e o "benchmarking", que surgiram para inovar os processos dentro da administração de materiais, visando buscar diferenciais em relação aos seus concorrentes. Esses diferenciais competitivos

são buscados com as mais importantes e relevantes funções da administração de materiais que compõe o controle de níveis de estoque, pois com ela se pode ter o controle de seus recursos afim de que seja compatível com sua demanda esperada. Isso significa uma melhor utilização dos recursos e um menor custo (FLEURY, 2009).

Para que possa atingir seu objetivo, é imprescindível que a cadeia de suprimentos seja adaptável e alinhada as mudanças do mercado para se obter a vantagem competitiva, assim, é essencial a otimização da cadeia de suprimentos nessa nova era de competição com o mercado cada vez mais globalizado.

3 METODOLOGIA

Utilizando a forma de abordagem um pesquisa qualitativa, quanto aos objetivos caracteriza-se por ser descritiva e exploratoria.

As pesquisas de caráter qualitativo têm um conceito que abrange várias formas de pesquisa e nos ajudam a atingir e explicar o elemento em estudo dentro do seu ambiente natural, ou seja, busca esclarecer o fenômeno social sem afastá-lo de sua conjuntura (GIL, 2006).

O produto do estudo qualitativo é abundantemente descritivo. Nos métodos qualitativos não há medidas, as prováveis intervenções não são estatísticas e procura-se realizar análise em profundidade, a respeito dos elementos pesquisados. Além disso, a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (VERGANA, 2006).

Quanto aos objetivos, é classificado como descritiva e exploratória, pois tem a finalidade de buscar o que foi produzido sobre gestão da cadeia de suprimentos. Salienta-se que as pesquisas exploratorias são aquelas que tem por objetivo explicitar e proporcionar maior entendimento de um determinado problema. Nesse tipo de pesquisa o pesquisador procura um maior conhecimento sobre o tema em estudo.(GIL,2006)

Como técnica foi realizada uma pesquisa bibliográfica, por meio de um levantamento em materiais já publicados.Quanto aos procedimentos utilizados trata-se de uma estudo de caso, no qual como instrumentos de coleta utilizados foi uma obeservação e entrevista ao gestor da empresa.

Segundo Hartley (1994), o estudo de caso consiste em uma investigação detalhada de uma ou mais organizações, ou grupos dentro de uma organização, com vistas a prover uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em estudo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa Casa do Bolo Sertanejo, localizada na cidade de Patos é uma iniciativa do empresário Gustavo Maurício Oliveira Lucena. A empresa atua em grande parte do sertão do estado da Paraíba, sendo concentrada na fabricação de bolos e derivados, estando no mercado há um período aproximado de 7 anos. Possui, na atualidade, 5 lojas localizadas em pontos estratégicos da cidade e uma fábrica que produz os produtos destinados ao fornecimento de supermercados, minimercados e entidades públicas. A empresa apresenta um quadro permanente de 36 funcionários, entre as mais diferenciadas funções. Possui três carros para a realização do transporte e distribuição das mercadorias.

A entrevista foi realizada com base num questionário que foi respondido pelo proprietário da empresa, Gustavo Maurício Oliveira Lucena, sendo que as suas respostas foram organizadas na forma do discurso direto, transcritas tal como foram escritas no questionário.

O gestor afirmou existir o setor de compras na empresa. Ao ser questionado sobre a existência de um funcionário próprio para o setor de compras, foi afirmado o seguinte:

“O Próprio proprietário é o responsável pelo setor de compras, e ele não possui graduação em Administração”. Sobre a existência e a forma do estoque da empresa, foi apresentado o seguinte contexto: “Sim. Existe um controle semanal de toda a matéria prima e em cima desse resultado é feita as compras. A empresa tem um funcionário que faz o levantamento do estoque, passa o resultado pro proprietário e ele faz a compra”.

Sobre o controle de estoque e sua forma de organização foi apresentado: “Existe um controle de estoque. É feito de acordo com a demanda da fabricação, anotado em arquivos no computador com controle de entrada e de saída, no qual essa demanda de fabricação é solicitada pelos vendedores que tem uma média de vendas dos pedidos dos clientes”. Sobre a integração informatizada com os fornecedores foi afirmado: “Não possui. Por não existir sistemas de rede integrados”. A interação dessa rede ajudaria a empresa a empresa nesse

controle de matéria prima, não necessitando o funcionário ir contar toda semana essa mercadoria.

Para Pires (1999), a logística conglomerada o método de planejar, programar e controlar, de forma eficiente e eficaz, os valores dos fluxos e do armazenamento de matéria-prima, estoque circulante, produtos acabados, equipamentos e conhecimentos para a execução das atividades da empresa, partindo do ponto de origem ao consumidor final, com a finalidade de satisfazer as necessidades do cliente.

Sobre a utilização de estoque de segurança foi afirmado o seguinte: “Sim, quando não atende a entrega por algum motivo específico”. Já sobre o estoque de proteção foi afirmado que “Sim. Atualizado com reposição de itens quando necessário para não causar esgotamento do estoque”. Ao ser questionado sobre a capacidade do estoque para atender a demanda interna e externa da empresa foi afirmado que “Atende sim. Por haver sempre controle de reposição da matéria prima, nunca faltado nenhum produto utilizado no processo de fabricação”.

A classificação dos estoques obedece os seguintes critérios básicos: estoques de matérias-primas, estoques de produtos em processo, de produtos em estoques, e de produtos acabados. Os fatores motivadores da manutenção dos estoques dependem essencialmente da natureza desses materiais (KOBAYASHI, 2000).

Sobre o tempo médio de espera do pedido de uma matéria prima ausente no estoque foi afirmado que “Se existir a matéria no mercado local, a entrega é imediata. Se necessitar busca externa, entrega estende no máximo em 48 horas”. Já sobre o registro de materiais comprados e da movimentação dentro da empresa e duração do estoque foi afirmado que “Nossas compras 90% delas possui nota fiscal, os outros 10% fazemos contratos manuais e acompanhamentos semanais”.

A formulação de estratégias e as suas implantações nas organizações estão intimamente relacionadas com a missão e a visão e as análises externas e internas da empresa. As exposições desses cenários possibilitarão o entendimento das ameaças e oportunidades, e dos pontos fortes e fracos da empresa. De modo geral, é a partir destes pontos que as organizações começaram a definir sua estratégia, muitas vezes, ainda competitiva genérica (TAVARES, 2010).

Ao ser perguntado sobre a visão do estoque como sendo custo ou benefício, essa foi a posição do gestor: “É considerado um custo, por um curto período de armazenagem de

mercadorias, com o propósito de evitar descontrole financeiro por haver sincronização entre a demanda e a oferta de mercadorias”.

Aprimorar esse gerenciamento é um fator primordial ante a diminuição dos custos. Estoques em grande número e deficientemente organizados costumam gerar maiores custos, alterando o preço final dos produtos, gerando impactos no capital de giro da empresa. A competitividade das empresas sofre diretamente com a má gestão ou mesmo uma gestão inadequada (BALLOU, 1993).

Sobre a existência e, se existindo, qual seria o critério para formação de estoque, foi afirmado: “Existe sim. São feitos os pedidos dos produtos, entregues pelos distribuidores, com controle de entrada e saída”.

Esta gestão realmente estratégica e competitiva precisa além da rapidez e da redução de custos, estar alinhado com as mudanças de mercado, ou seja, uma cadeia de suprimentos ágil adaptável e alinhada está estrategicamente construída para responder as oscilações e mudanças do mercado. Além de verificar a redução dos custos e diminuição de tempo, é necessário a cadeia de suprimentos estar adaptável e alinhada as mudanças do mercado. Seguindo a tendência global, a gestão da cadeia de suprimentos é fundamental para obtenção de vantagem competitiva (CHRISTOPHER, 2007).

Sobre o relacionamento entre a empresa e os fornecedores foi afirmado que “Nossa relação com os fornecedores é de paciência, onde ambos fazem as suas partes, procuramos não estar mudando frequentemente de fornecedores, pois assim tem mais confiança na qualidade do produto”. Já sobre o relacionamento da empresa com o cliente, foi afirmado que “Na nossa empresa o cliente tem voz e vez, sempre cumprimos com o combinado. Caso haja alguma falha de nossa parte, procuramos ressarcir o cliente da melhor forma possível, como temos uma qualidade em nossos produtos e uma entrega imediata, ganhamos a fidelização do cliente e assim se sobressaindo a frente dos concorrentes, ganhando mercado e se destacando na região em que atua.

Objetivando reduzir os custos, agilidade do processo e maior competitividade, a otimização da cadeia de suprimentos é um mecanismo de reorganização do ambiente produtivo, desde os fornecedores até a distribuição, fundamentada na ideia da eliminação de desperdícios, que busca o melhoramento contínuo dos processos de produção. É a base para o progresso da competitividade de uma empresa, no que se refere a fatores como a velocidade, a qualidade e o preço dos produtos. A otimização da cadeia de suprimentos busca a eliminação

dos desperdícios e a melhoria contínua dos processos, fazendo parte dos processos relacionados a gerencia de materiais (CHRISTOPHER, 2007).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão estratégica apresenta meios de dissolução de entraves que ocorrem comumente nas empresas. Ao considerar o caso da empresa Casa do Bolo Sertanejo, por ter uma grande parceria com seus fornecedores, e uma grande confiança com os mesmos que caso precisar de tal mercadoria sempre lhe entregaram da forma mais rápida possível; já no que diz respeito aos clientes sempre atendem e lhes ressaciam da melhor forma possível gerando uma grande confiança e fidelidade por eles, tanto pela qualidade no produto quanto no atendimento. Entende-se que ela encontra-se numa situação de destaque na região e apresenta boas chances de crescimento.

Em relação às situações apresentadas pelo gestor entende-se que, mesmo não sendo um administrador de formação, o mesmo apresenta boa visão das necessidades para o estoque, que mesmo não tendo uma informatização adequada para suprir as necessidades de estoque, na ocasião de diminuição de certa mercadoria, o pedido seja feito imediatamente, não desfavorecendo a produção. No entanto, a presença de um administrador, melhor familiarizado com os conceitos e necessidades para a gestão dos danos apresentados diariamente, a informatização do sistema utilizando mecanismos adequados de gestão e programas especializados para melhor controle é recomendada a esta organização.

REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.

BOWERSOX, Donald. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.

COELHO, Leandro Callegari. **Gestão da Cadeia de Suprimentos na Gestão de Operações**. 2012. Disponível em: <http://www.logisticadescomplicada.com/gestao-da-cadeia-de-suprimentos-na-gestao-de-operacoes/>. Acesso em: 31 Out. 2013.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor**. 2 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de matérias: uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas, 1999.

FARIA, Ana Cristina de; COSTA, Maria de Fatima Gameiro da. **Gestão de Custo Logística**. São Paulo: Atlas, 2012.

FLEURY, Paulo et al. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 2009.

FIGUEIREDO; FLEURY; WANKE. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos**. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HARTLEY, Jean F. Case studies in organizational research. In: CASSELL, Catherine & SYMON, Gillian (Ed.). *Qualitative methods in organizational research: a practical guide*. London: Sage, 1994. 253p. p. 208-229.

KOBAYASHI, Shun'ichi. **Renovação da logística: como definir estratégias de distribuição física global**. SP: Atlas, 2000.

LEITE, Paulo Roberto. **Logística reversa nova área da logística empresarial**. Revista tecnológica. São Paulo: Publicare, 2002.

MARTINS, Petrônio G. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica: a prática de fichamento, resumos, resenhas**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MENDES, Maria. **As fronteiras da logística**. 2010. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0790/empresas/m0052280.html>>. Acesso em: 30 Out. 2013.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 2ª Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MULLER, Carla Fernanda. **Logística reversa meio ambiente e produtividade**. Grupo de Estudos Logísticos – UFSC. Santa Catarina, 2005.

NOVAES, A. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OHNO, Taiichi. **O sistema Toyota de produção**. Bookman 1997.

PIRES, S. **O modelo de consórcio Modular**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.

SOUZA, Gleim Dias de, CARVALHO, Maria do Socorro M. V. de & LIBOREIRO, Manuel Alejandro Martínez. **Gestão da Cadeia de Suprimentos Integrada à Tecnologia da Informação**. Revista de Administração Pública vol. 40 n° 4. Rio de Janeiro. Julho e agosto de 2006.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.