TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS

VICTOR SOUZA CORREA

MAPEAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTO DE UM COMÉRCIO DE PRAIA: UM ESTUDO COM PRODUTOS ALIMENTICIOS

CARAGUATATUBA - SP
2017

VICTOR SOUZA CORREA

MAPEAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTO DE UM COMÉRCIO DE PRAIA: UM ESTUDO COM PRODUTOS ALIMENTÍCIOS

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia, como exigência parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientador (a): Prof.Ms. Dionysio Borges de Freitas Junior.

CARAGUATATUBA - SP
2017

C824m Correa, Victor Souza

Mapeamento da cadeia de suprimento de um comércio de praia : um estudo com produtos alimentícios. / Victor Souza Correa. – Caraguatatuba, 2017.

54 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Processos Gerenciais) -- Instituto Federal de São Paulo, Câmpus Caraguatatuba, 2017.

1. Cadeia de suprimento. 2. Gestão de estoques. 3. Cadeia produtiva. I. Título.

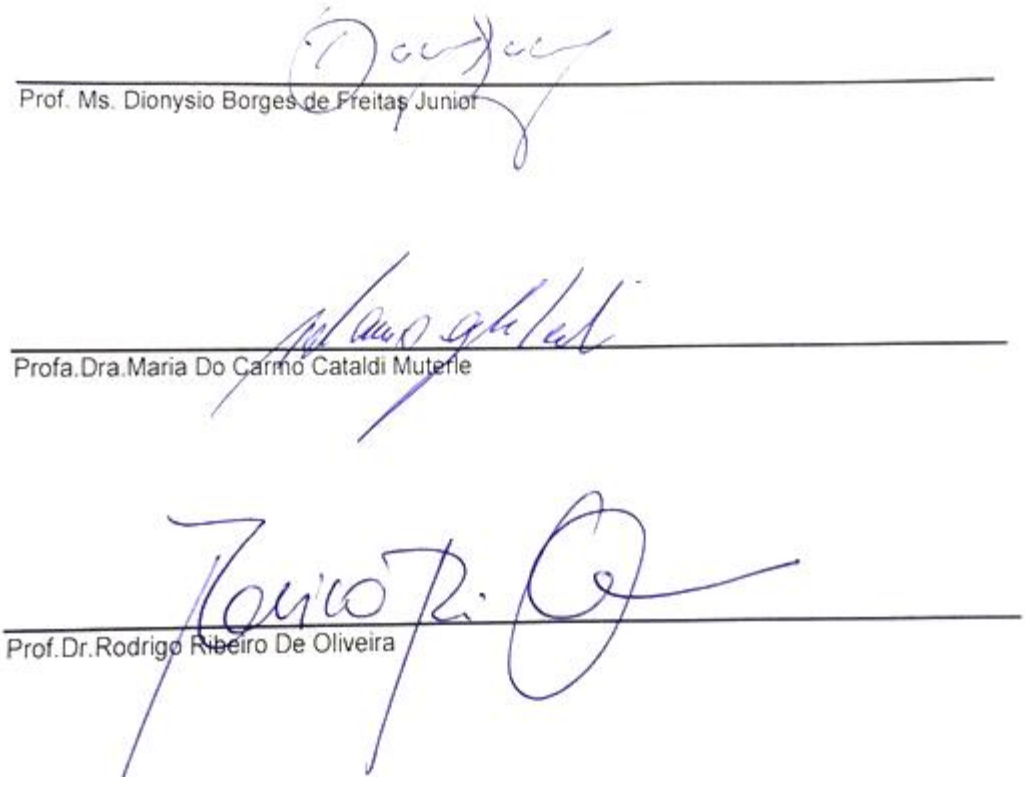
CDD 658.5

MAPEAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTO DE UM COMÉRCIO DE PRAIA: UM ESTUDO COM PRODUTOS ALIMENTÍCIOS

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia, como exigência parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientador (a):Prof.Ms. Dionysio Borges de Freitas Junior.

BANCA EXAMINADORA



VICTOR SOUZA CORREA

MAPEAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTO DE UM COMÉRCIO DE PRAIA: UM ESTUDO COM PRODUTOS ALIMENTICIOS

AUTORIZAÇÃO PARA DEPÓSITO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Com base no disposto da Lei Federal nº 9.160, de 19/02/1998, AUTORIZO ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Campus Caraguatatuba - IFSP, sem ressarcimento dos direitos autorais, a disponibilizar na rede mundial de computadores e permitir a reprodução por meio eletrônico ou impresso do texto integral e/ou parcial da OBRA acima citada, para fins de leitura e divulgação da produção científica gerada pela Instituição.

Caraguatatuba-SP, 28 / 06 /2017

VICTOR SOUZA CORREA

Declaro que o presente Trabalho de Conclusão de Curso foi submetido a todas as Normas Regimentais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Campus Caraguatatuba IFSP e, nesta data, AUTORIZO o depósito da versão final desta monografia bem como o lançamento da nota atribuída pela Banca Examinadora.

Caraguatatuba-SP, 28 / 06 /2017

Prof.Ms. Dionygo Borges de Freitas Junior.

Dedico está singela obra a toda minha família, amigos e professores que direta ou indiretamente me auxiliaram nesse trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que iluminou o meu caminho durante esta caminhada.

Agradeço também a todos os meus familiares que me apoiaram na realização desta etapa da minha vida.

Agradeço a todos meus professores que me encorajaram e me auxiliaram rumo a um futuro melhor.

Seja você quem for, seja qual for a posição social que você tenha na vida, a mais alta ou a mais baixa, tenha sempre como meta muita força, muita determinação e sempre faça tudo com muito amor e com muita fé em Deus,que um dia você chega lá. De alguma maneira você chega lá.

Ayrton Senna

RESUMO

A necessidade de obter uma gestão saudável da cadeia de suprimento é fundamental dentro de qualquer empresa independentemente do seu porte, pois a cada dia as empresas vêm procurando meios de obter vantagens em relação aos seus concorrentes. Um meio de obter tais vantagens é administrar de forma eficaz e eficiente a sua cadeia de suprimentos. Dessa forma, este trabalho tem como objetivo apresentar as informações existentes sobre a cadeia de suprimentos de um comércio de praia, buscando melhor entendimento em relação à gestão e mapeamento da sua cadeia de suprimento revelando, assim, os fluxos de informações para a tomada de decisões estratégicas. A metodologia utilizada é o estudo de caso. Na análise e discussão dos resultados serão apresentados os processos utilizados pela empresa para a administração da sua cadeia de suprimentos.

Palavras-chave: Cadeia de Suprimento, Logística, Estoque, Cadeia Produtiva.

ABSTRACT

The need to achieve a healthy supply chain management is fundamental within any company regardless of its size, because every day companies are looking for ways to obtain advantages over their competitors. One way to achieve such advantages is to effectively and efficiently manage your supply chain. Thus, this paper aims to present the existing information about the supply chain of a beach trade, seeking a better understanding of the management and mapping of its supply chain, thus revealing the flow of information for decision making Strategies. The methodology used is the case study. In the analysis and discussion of the results will be presented the processes used by the company for the administration of its supply chain.
Keywords: Supply Chain, Logistics, Inventory, Productive Chain.

Sumário

1 INTRODUÇÃO 13
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA 15
2.1 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO E OPERAÇÕES 15
2.2 CADEIAS PRODUTIVAS 16
2.3 CADEIA DE SUPRIMENTO 17
2.4 MODELO *JUST IN TIME* (JIT) 20
2.4.1 PLANEJAMENTO, CONTROLE E EXECUÇÃO 23
2.5 ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS 23
2.5.1 MÉTODOS DE CONTROLE DE ESTOQUE 24
2.5.1.1 PEPS (Primeiro que Entra, Primeiro que Sai) 24
2.5.1.2 UEPS (Último que entra Primeiro que Sai) 24
2.5.1.3 CUSTO MÉDIO 25
2.6 GESTÃO DE COMPRAS 25
2.7 ESTRATEGIAS DE MANUFATURA 26
2.8 DEMANDA 27
2.9 CURVA ABC 27
2.10 SISTEMA MRP 29
3 METODOLOGIA 31
4 DESCRIÇÃO DA EMPRESA 36
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS 37
5.1 GESTÃO DE COMPRAS 37
5.2 ESTRUTURAÇÕES DA CADEIA DE SUPRIMENTO 39
5.3 RELAÇÕES COM OS FORNECEDORES 40
5.4 FATOR PRODUÇÃO 42
5.5 FATOR CONFIABILIDADE 42
5.6 FATOR AGILIDADE 43
5.7 GESTÃO DE ESTOQUES E MÉTODOS 43
5.7.1 MÉTODOS DE CONTROLE MANUAIS DE ESTOQUES 44

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 45

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquematização do Trabalho de Conclusão de Curso13

Figura 2: Exemplo figurativo da cadeia produtiva16

Figura 3: Comparação do sistema tradicional de Cadeia de suprimentos com o Just in Time22

Figura 4: Processos que foram analisados33

Figura 5: Framework para análise de caso34

Figura 6: Estrutura de fornecimento da Empresa 37

Figura 7: Estruturação da cadeia de suprimentos do objeto de estudo42

Figura 8: Esquema de produção da empresa45

1 INTRODUÇÃO

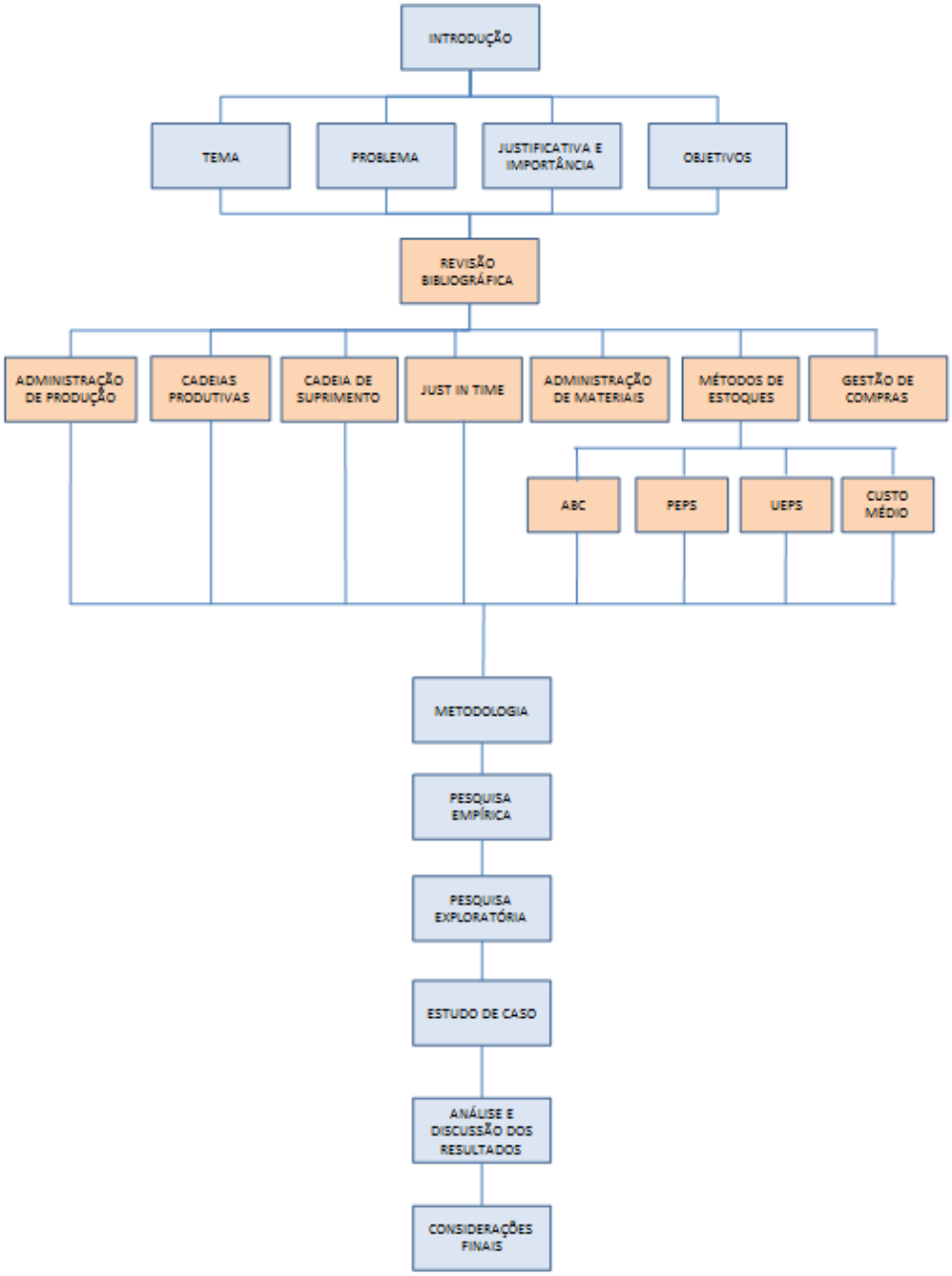
O gerenciamento da cadeia de suprimento tem sido uma preocupação crescente entre grandes empresas. Quando consideramos o universo das micro e pequenas empresas, o gerenciamento da cadeia de suprimento acaba sendo deixado em segundo plano, fazendo com que as empresas atuem de maneira pouco sinérgica. Uma boa gestão da cadeia de suprimentos pode relevar informações cruciais como o padrão de fornecimento, qualidade dos produtos e serviços, dados para o aumento de produtividade, além de revelar e fortalecer as relações internas e externas da empresa para com seus *stakeholders*. Ou seja, é de grande importância que as empresas conheçam, monitorem e gerenciem a sua cadeia de suprimento, bem como as informações que podem ser obtidas através delas, pois poderão facilitar o melhoramento contínuo do produto e ou serviço tornando-se um diferencial competitivo.

No atual cenário econômico, observa-se que as empresas, sobretudo as pequenas, passam por diversos tipos de dificuldades para continuar a oferecer seus respectivos serviços e produtos. O fluxo de informações existente na cadeia de suprimentos e pode, nesse contexto, constituir um fator chave de sucesso para a organização.

Dessa forma, este trabalho tem como objetivo geral analisar a cadeia de suprimento de um comércio de praia localizado na cidade de Caraguatatuba. Tal análise buscará levantar as informações existentes sobre a cadeia de suprimentos da empresa em relação a alimentos por ela comercializados. Pretende-se, assim, alcançar um melhor entendimento referente à gestão e mapeamento da sua cadeia de suprimentos, revelando fluxos de informações importantes para a tomada de decisões estratégias da organização.

Para tanto, são considerados os seguintes objetivos específicos deste trabalho: (1) construir um referencial teórico sobre a cadeia de suprimentos e sua gestão buscando entender o resultado; (2) desenvolver a metodologia que guiará a pesquisa; (3) levantar informações na empresa, buscando construir a estrutura do estudo; (4) apresentar por meio de análises as informações encontradas. O fluxo seguinte ilustra as etapas que serão seguidas neste trabalho:

Figura 1: Esquematização do Trabalho de Conclusão de Curso



FONTE: Elaborado pelo autor (2017)

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO E OPERAÇÕES

A administração da produção consiste na maneira como as empresas lidam com sua produção de bens e serviços que são fornecidos diretamente ao consumidor final após passar pelos processos logísticos, segundo Corrêa & Gianesi (2009, p. 15):

> "Durante anos a produção foi considerada um mal necessário, suportado pelos outros setores porque, afinal, uma empresa manufatureira não podia escapar de fazer seus produtos. Os outros setores, por anos considerados mais nobres acostumaram-se a enxergar a produção de fábrica como origem principal de seus problemas. [...] á fábrica insistia em grandes lotes de produção enquanto outros setores insistiam em produções mais enxutas [...] à fábrica dificultava a introdução de novos produtos projetados pela engenharia, sempre solicitando alterações de projeto, alegando-as infabricáveis; a fábrica também nunca conseguia livrar-se dos estoques ou atingir as metas de utilização de equipamentos orçamentadas pela controladoria.".

Uma maneira mais geral de se compreender a administração da produção pode ser entendida por Slack (2007, p.32):

> "Administração da produção (ou de operações) é o termo usado para as atividades, decisões e responsabilidades dos gerentes de produção." A função da produção na empresa representam os processos que serão administrados e destinados ao produto final, um simples material que pode ser utilizado no dia-a-dia como uma caneta, um livro é o que retrata o autor Slack (2007) com o seguinte trecho "A administração da produção trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços. Tudo o que você veste, come, senta em cima, usa, lê ou lança na prática de esporte chega a você graças aos gerentes de operações que organizam sua produção. Todos os livros que você toma emprestado da biblioteca, os tratamentos recebidos no hospital, os serviços esperados das lojas e as aulas da universidade também foram produzidos. [...]"

Há algumas etapas na administração da produção que envolvem procedimentos que vêm sendo configurados para o cenário global atual de competitividade, qualidade e desempenho e um agente principal nessas etapas é a tecnologia que, segundo Corrêa & Gianesi (2009, p. 15):

> "A tecnologia envolvida no processo de produção foi, por longo período, vista pelos outros setores da organização como um mistério insondável e desinteressante, escondidos

> por trás de paredes da fábrica [...]".
>
> Nos últimos anos, entretanto, esse panorama tem mudado. "Ao redor do mundo, principalmente no mundo ocidental, há hoje um movimento crescente de revalorização do papel da manufatura no atingimento dos objetivos estratégicos da organização."

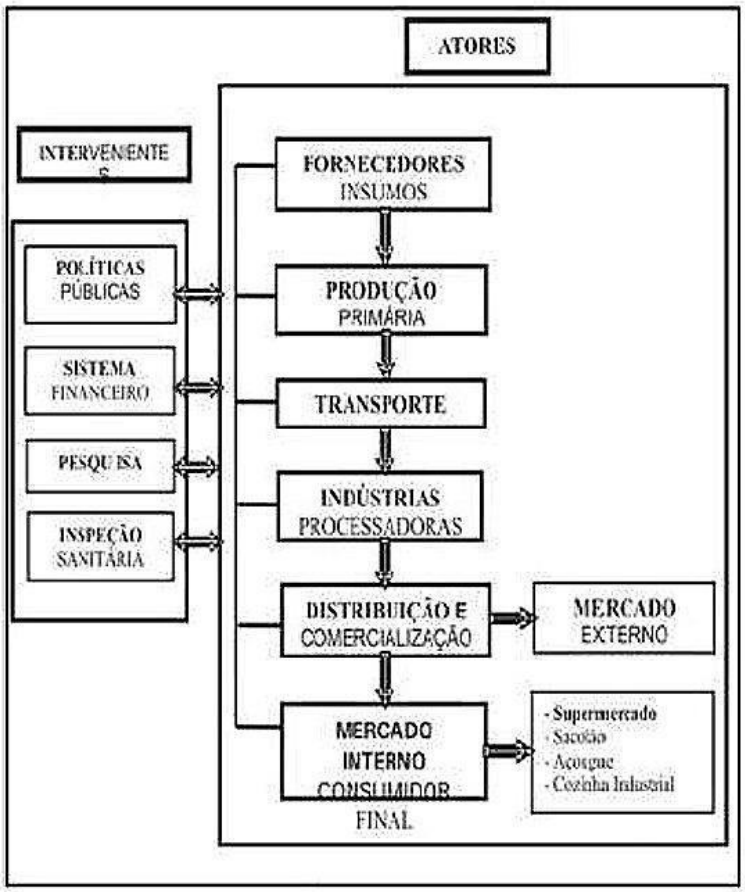
Um modo mais específico de se entender a administração da produção é todo um processo na qual as empresas que atuam participam de decisões estratégicas e partilham de responsabilidades para com as demais empresas participantes envolvendo todo o processo de produção.

2.2 CADEIAS PRODUTIVAS

Em um cenário globalizado onde mudanças são constantes, o termo mercado tornou-se muito vago para descrever como funciona o fluxo das cadeias produtivas e o mercado vem se transfigurando para vários nichos mercadológicos. Isso significa que uma organização, por exemplo, que produz insumos para uma outra organização não fornece única e exclusivamente para ela, e sim para um tanto outros clientes que solicitam seus produtos, e essa característica única das organizações formam uma cadeia produtiva.

A cadeia produtiva baseia-se na ideia simples de etapas entre agentes econômicos que fazem parte ou operam direta e indiretamente em um determinado nicho mercadológico, ou seja, faz parte da cadeia produtiva toda organização que sofre influência seja com o ganho ou com a perda da cadeia produtiva (SLACK, 2007).

Figura 2: Exemplo figurativo da cadeia produtiva:



Fonte: Luiz (2013)

Essa é a exemplificação de uma cadeia produtiva no âmbito geral onde são analisados desde o fornecimento de insumos para produção da matéria-prima, até a chegada às mãos do consumidor final, sofrendo influências de variáveis externas direta e indiretamente.

2.3 CADEIA DE SUPRIMENTO

A cadeia de suprimentos era um setor não muito desenvolvido até a década de 1980, segundo Grant (2014).O conceito de SCM (*Supply Chain Management*) surgiu na década de 1980 para abordar atividades logísticas mais amplas em uma economia cada vez mais global]. As tecnologias disponíveis não tinham muito a dispor no âmbito logístico, devido à globalização e seu alto índice de expansão e aberturas econômicas, esse setor de gerenciamento da cadeia de suprimento ou SCM (*Supply Chain Management*) começou a progredir expansivamente atrás de

uma crescente economia global, onde se percebeu que o bom manuseio e gerenciamento da cadeia de suprimento pode gerar uma vantagem competitiva enorme em termos de custo, tempo de processamento, velocidade de entrega, qualidade de produtos e serviços.

O objetivo da SCM, segundo Martins (2005),são:

- Reduzir os custos de fornecimento;
- Reduzir o tempo real;
- Aumentar as margens dos produtos;
- Aumentar a produção;
- Melhorar o retorno de investimentos

Segundo Bowersox (2013, p. 4) “A cadeia de suprimentos consiste na integração entre empresas para impulsionar o posicionamento estratégico e melhorar a eficiência operacional”. Para cada empresa envolvida, o relacionamento na cadeia de suprimento reflete uma opção estratégica. Uma estratégia na cadeia de suprimentos é um arranjo organizacional de canais e de negócios baseados na dependência e colaboração. As operações de cadeia de suprimento exigem processos gerenciais que atravessam as áreas funcionais dentro de cada empresa e conectam fornecedores, parceiros comerciais e clientes através das fronteiras organizacionais.

Dentro da gestão de cadeia de suprimento de uma empresa, a logística é a função necessária para transportar e posicionar geograficamente o estoque. Dessa forma, a logística é um subconjunto de atividades e ocorre dentro do quadro mais abrangente da cadeia, ela é o subconjunto de atividades e ocorre dentro do quadro mais abrangente da cadeia. Para Bowersox (2013, p. 4): “ [...] é o processo que cria valor pela gestão e pelo posicionamento do estoque e combina gerenciamento de pedidos, do estoque, do transporte, do depósito, do manuseio de materiais.”

O grande êxito da cadeia de suprimento está na análise dos procedimentos que são executados objetivando o consumidor final.

A cadeia de suprimento tem como principal objetivo planejar, implementar e controlar eficaz e eficientemente o fluxo de informações (GRANT 2014).

A cadeia de suprimento pode ser entendida com o conceito de cadeia

integrada como Martins (2005, p. 173) descreve:

> “Conceito de integração da empresa com todas as firmas da cadeia de suprimento: fornecedores, clientes e provedores externos de meios logísticos compartilham informações e planos necessários para tornar o canal mais eficiente e competitivo”.

Este compartilhamento é mais profundo, acurado e detalhado do que na tradicional e conflitante relação comprador/vendedor. Consequentemente, a gestão da cadeia de abastecimento ou *supply chain management* diz respeito às ações de gestão que são necessárias para que todas as empresas agreguem valor ao cliente desde a fabricação dos materiais, passando pela produção dos bens e serviços, a distribuição e a entrega final ao cliente.

A partir da perspectiva da gestão da logística integrada, às estratégias de cadeia de suprimento definem a estrutura operacional relevante. O que deve ser realizado na logística é diretamente relacionado à estrutura e à estratégia da cadeia de suprimento.

Segundo Grant (2014), a gestão da cadeia de suprimentos pode ser considerada como uma espécie de motor, atrelado ao desempenho da empresa.

Essa é apenas uma questão dos muitos fatores de gerenciamento da cadeia de suprimento, outro ponto interessante que é válido ressaltar, segundo Bowersox (2013, p. 8):

> “Outro fator que acrescenta complexidade ao entendimento da estrutura da cadeia de suprimentos é o alto nível de mobilidade e mudança observável em arranjos típicos. É interessante notar fluidez das cadeias de suprimentos. já que as empresas entram e saem sem nenhuma perda aparente de conectividade essencial.”

Ainda segundo Bowersox (2013):

> “O desenvolvimento da capacidade de gestão integrada é fundamental para a melhoria contínua da produtividade. Essa gestão integrada deve se concentrar na melhoria da qualidade tanto em nível funcional quanto nos processos. Em termos de funções, o trabalho crítico deve ser realizado com um alto grau de eficiência. Processos que agregam valor ocorrem tanto dentro da empresa quanto entre empresas unidas por

> cadeias de suprimentos colaborativas [...]. Portanto, as colaborações na cadeia de suprimentos devem ser vistas como altamente dinâmicas. Tais colaborações são atraentes porque oferecem novos horizontes para conquistar posicionamento de mercado e eficiência operacional [.], No entanto, a integração da cadeia de suprimento é um meio para aumentar a lucratividade e o crescimento, e não um fim em si [...]

Bowersox (2013) também fala sobre a sincronização da cadeia de suprimentos:

> "[...] Um dos desafios da gestão da cadeia de suprimentos busca coordenar o fluxo de materiais, os produtos e as informações entre seus parceiros para reduzir o trabalho duplicado e a redundância indesejada. Também busca reestruturar as operações internas da empresa para potencializar a capacidade total da cadeia de suprimentos. Operações potencializadas exigem planejamento de um conjunto de atividades relacionadas ao trabalho logístico [...]"(Bowersox 2013, p.51).

É importante estabelecer que as variáveis que englobam a cadeia de suprimento, como comentado pelos autores citados anteriormente, dependem única e exclusivamente da gestão que a utiliza. A complexidade da gestão é algo indiscutível, e são inúmeras as análises a serem realizadas e sincronizadas. Nesse sem todo, deve-se considerar a cadeia de suprimento torna-se algo flexível onde as empresas, processos e ações se interligam obtendo-se certa sincronização, que pode traduzir-se em vantagem competitiva.

2.4 MODELO *JUST IN TIME* (JIT)

O *Just in time* é o modelo ideal de produção sincronizada, é uma forma de gerenciamento da cadeia de suprimento enxuta, relacionando informações e procedimentos de uma maneira que se interagem para gerar o menor custo, com o menor tempo com a maior qualidade.

O modelo de gerenciamento *Just in Time* (JIT) tem como objetivo segundo Corrêa & Gianesi (2009) "a melhoria contínua do processo produtivo através de um mecanismo de redução de estoques".

Slack (2007, p. 482) afirma:

> "Em seu aspecto mais básico, pode-se tomar o conceito literal do JIT - o JIT significa produzir bens e serviços exatamente no momento em que são necessários - não antes para que não formem estoques, e não depois para que não depois para que seus clientes tenham que esperar. Além desse elemento temporal do JIT, podemos adicionar as necessidades de qualidade de eficiência. Uma possível definição de JIT pode ser a seguinte: "O JIT visa atender à demanda instantaneamente, com qualidade perfeita e sem desperdícios.".

Quanto a organização das atividades dentro desse modelo de gerenciamento *Just in time* Grant (2014, p; 159) afirma:

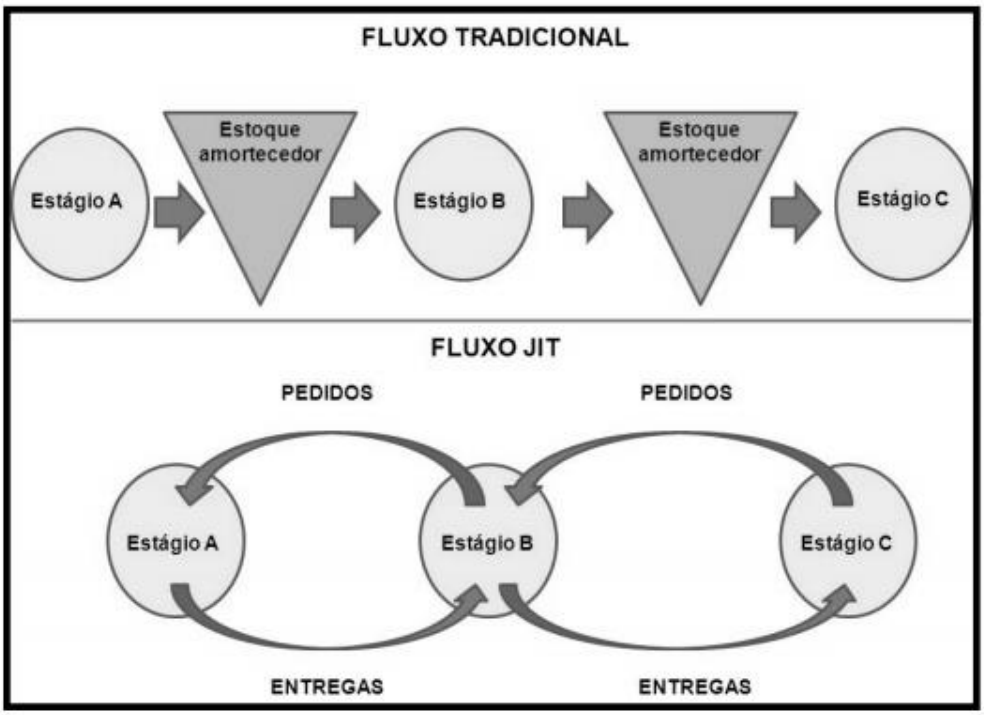
> "JIT, organiza todas as atividades de modo que os materiais e suprimentos cheguem exatamente na hora certa, para iniciar o processo de produção ou conversão. Se tais atividades ocorrem mais cedo ou mais tarde, haverá desperdício de recursos ou um mau serviço aos clientes. O método Just in Time considera que estoques são um desperdício de recursos que pode ser eliminado pela coordenação adequada entre suprimentos e demanda [...],Em sentido mais amplo, o JIT tenta eliminar todo o desperdício em uma organização, o que é difícil de conseguir e requer uma mudança fundamental no modo de pensar. O sistema reconhece problemas fundamentais e então procura modos de resolvê-lo em vez de ocultar os sintomas. Isso demanda novos relacionamentos com fornecedores, clientes e empregados".

Uma das principais características é o atributos de "puxar" a produção ao longo do processo. Neste sistema, o material somente é sucedido em uma operação se ele é requerido pela operação subsequente do processo, é importante ressaltar que o sistema *Just in Time* é um sistema ativo na empresa estando em constante atividade, enquanto os sistemas tradicionais não apresentam uma abordagem tão significativa quanto o JIT. Na abordagem tradicional, os sistemas de administração da produção constituem como uma série de características do processo produtivo como, por exemplo, tempos de preparação de equipamentos, níveis de refugo, frequências de acontecimentos, entre outros.

O JIT por outro lado, possibilita o questionamento e a melhoria daquelas características do processo. Ao contrário, a eliminação destes problemas, que são

encobertos pelos estoques gerados, constitui um benefício e um pressuposto para a utilização do sistema JIT. O objetivo de redução dos estoques, presentes na filosofia JIT, e atingido pela eliminação das causas geradoras da necessidade de se manter os estoques. Os SAP's (*Systems Applications and Products*) tradicionais procuram minimizar os custos envolvidos no processo, gerando então ordens de produção mais efetivas, em função do índice esperado de peças defeituosas. A imagem abaixo compara o sistema tradicional e o sistema JIT.

Figura 3: Comparação do sistema tradicional de Cadeia de suprimentos com o *Just in Time.*



Fonte: Slack (2007)

2.4.1 PLANEJAMENTO, CONTROLE E EXECUÇÃO

A implementação do sistema de gerenciamento *Just in Time* não é um sistema que pode funcionar só, ele basicamente depende de variáveis fornecidas por outros tipos de sistemas, as mudanças no âmbito empresarial são constantes logo o sistema precisa se adequar a essas mudanças também se implementando através de informações que são geridas por terceiros.

O JIT é um sistema que não pode ser implantado de uma forma isolada, ele está atrelado a diversas mudanças que ocorrem diariamente nas empresas, como por exemplo, novos contatos com fornecedores e clientes. Além de ser integrado totalmente à empresa que o implantou o JIT precisa de um melhoramento contínuo, pois seus objetivos são analisar o fluxo de informações e apontar indicadores auxiliando os gestores de forma que a empresa promova um aproveitamento melhor da sua produção e eliminação de desperdícios. (GRANT 2014).

Os objetivos do JIT bem como seu funcionamento são fundamentais para uma boa gestão da cadeia de suprimento, seus benefícios são muitos principalmente na atribuição de informações onde é possível obter níveis de qualidade, flexibilizar os processos por conta de uma demanda não esperadas (GRANT 2014).

2.5 ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS

A administração de matérias é um setor de muita importância para a produção de uma empresa, é responsável pelas técnicas de projeção de demanda e métodos de controle de estoque, sendo que seu objetivo é adequar os níveis de estoque ás necessidades dos clientes, sempre visando o menor custo com a qualidade esperada (GONÇALVES 2013).

Uma organização necessita de estoque para continuar produzindo, porém altos níveis de estoque podem não significar uma coisa boa, por isso é preciso encontrar um ponto de equilíbrio do estoque, onde não haja margens significativas mas que também não tenham margens tão baixas ao ponto de faltar itens, esse controle serve justamente para suprir as necessidades de fabricação ou prestação de serviço (DIAS 1993).

A administração de materiais é algo muito técnico, suas etapas de ações são

divididas minuciosamente cada etapa é estabelecida pela empresa que a utiliza. Por exemplo, o recebimento de materiais, de forma mais geral, quando o material ou recurso é recebido dos fornecedores após passar pelas etapas de compras, é armazenado de forma técnica e organizado para passar pelas próximas etapas de processos. Existem outros processos que estão dentro da administração de materiais que são geralmente padronizados como o processo de verificação de pedido de compra, verificação de preços totais e até mesmo unitários, elementos contábeis, notas fiscais e etc. São, porém, processos mutáveis, que podem obter variações de acordo com a empresa que os estabelece o seu grau de exigência (MARTINS, 2005).

2.5.1 MÉTODOS DE CONTROLE DE ESTOQUE

Os métodos de controle de estoque são a administração de entrada e saída de materiais que serão utilizados na produção, os mais utilizados pelas empresas atualmente são: Curva ABC, PEPS, UEPS e Custo Médio.

2.5.1.1 PEPS (Primeiro que Entra, Primeiro que Sai)

O setor de armazenagem interage muito bem com sistemas que utilizam lotes de entrada e saída, o método PEPS é basicamente um controle de vendas de mercadorias baseada em tempo, a primeira mercadoria que foi adquirida será a primeira mercadoria que sairá, partindo para o lote posterior e assim resultando na saída de mercadorias que entraram de acordo com o tempo.

2.5.1.2 UEPS (Último que entra Primeiro que Sai)

O método UEPS é o inverso do método PEPS onde a última mercadoria que sai, será a primeira a ter saída, portanto se utiliza o tempo de chegada dos lotes como métrica, sendo que nesse método a mercadoria mais antiga vai sendo armazenada no estoque enquanto a mais nova tem saída.

2.5.1.3 CUSTO MÉDIO

É um controle de estoque que utiliza média dos itens do estoque para a valorização da mercadoria, a medida em lotes no custo médio é irrelevante, a variável a ser analisada nesse método é o valor de aquisição da mercadoria.

Segundo Ballou (2011, p. 171):

> "Mercadorias geralmente não são produzidos no local onde são consumidas. Para vencer a distância entre produtores e consumidores, os produtos devem ser transportados e estocados em depósitos. Para manter a sua eficiência, este processo de movimentação e armazenagem depende de manusear o produto diversas vezes ao longo do fluxo físico. O manuseio também incrementa o risco de dano ou perda do produto."

É importante ressaltar a importância do estoque para as empresas ainda mais em um atual cenário globalizado, onde os custos e despesas do estoque impactam diretamente no preço do produto ou serviço final. Diminuindo as margens de custos do estoque é possível adquirir vantagem competitiva, reduzindo o preço final porém com a mesma qualidade e desempenho.

2.6 GESTÃO DE COMPRAS

A gestão de compras é a administração responsável por obter os materiais e matérias primas para o desenvolvimento e ou produção de um produto ou serviço, essa administração varia de empresa para empresa, como, por exemplo, os métodos de treinamento, métodos de estocagem, métodos de recebimento e assim por diante (BOWERSOX, 2013).

Para Ballou (2011):

> "O setor de compras lida com aquisições de matérias-primas, suprimentos e componentes para realizar os procedimentos necessários na fabricação ou atividade da empresa, que geralmente englobam de 40% a 60% do preço do produto ou atividade final."

O papel da administração de compras é um setor relevante nas tomadas de decisão estratégicas de uma empresa, ela lida direta e indiretamente com o lucro da empresa, cumpre também um papel importante em variáveis como qualidade, desempenho, quantidade, local de armazenamento e prazos, ou seja, é uma parte vital não apenas da empresa mas, no processo de aquisição de suprimentos pois

possibilita um melhor aproveitamento de matérias disponíveis na empresa e diminui os gastos desnecessários.

Segundo Gonçalves (2013):

> A gestão de compras tem a responsabilidade de atendimento das solicitações de compras de materiais destinadas aos seus devidos departamentos responsáveis pelos procedimentos da empresa, e tem como principal objetivo atender às necessidades de reposição de acordo com as quantidades necessárias e prazos fixados.

A gestão de compras seja em qualquer empresa é uma parte vital da empresa, é esse setor que irá cuidar dos insumos para a fabricação de determinado bem ou serviço, cada processo contido em suas ações como seleção de fornecedores, controle de custos, controle de estoque, dimensionamento de estoque de segurança impactam diretamente no produto final e nos resultados da empresa.

2.7 ESTRATEGIAS DE MANUFATURA

Segundo Martins (2005) toda empresa existe para produzir um produto ou serviço final que tenha validade para o consumidor final, cada empresa age em eixo específico de mercado suprindo as necessidades de seus clientes.Para isso Martins(2005) estabelece uma estratégia de manufatura que envolve alguns objetivos e direcionamentos como: Custo onde a produção de um bem ou serviço tem o objetivo principal de operar ao menor custo possível é um fator de extrema importância, um planejamento de redução de custo terá enorme impacto no mercado. Qualidade interfere diretamente na vantagem competitiva onde a melhoria contínua da qualidade tem duplo efeito no aumento de competitividade. Flexibilidade empresarial, quando a empresa tende a adaptar-se rapidamente em ambientes de extremos cenários, não apenas no mercado, mas em seus produtos e procedimentos. Inovação onde a empresa se antecipa às necessidades do consumidor. Produtividade é a dimensão em que a empresa deve estar presente no mercado, sua competitividade, flexibilidade e qualidade.

2.8 DEMANDA

Demanda é a quantidade de solicitações de um determinado bem ou serviço, é uma importante variável a previsão de vendas, é a partir da previsão de demanda que se pode prever uma utilização correta das máquinas, atividades chaves como reposição de materiais para produção, adequação do estoque e as mais variadas atividades necessárias ao processo industrial sejam adequadamente planejadas. (MARTINS,2005).

Mesmo que as previsões de demanda sejam realizadas, há sempre estimativas de erros, as empresas que utilizam o sistema de previsão de demanda tem extrema necessidade de cautela, tanto na coleta dos dados com na escolha desse modelo de previsão, visando sempre diminuir os erros (MARTINS, 2005).

Para que se possa realizar a previsão de demanda é necessário ter informações a respeito da demanda do produto, atualmente existem alguns padrões que, conforme Martins (2005), as mais comuns são:

> "O padrão médio, onde existem flutuações, mas mantém um certo grau de constância sob um número, tendência linear onde a demanda cresce ou cai linearmente, tendência não linear, a demanda cresce e decresce não linearmente e o padrão sazonal onde a demanda tem flutuações em determinados períodos de tempo, podendo ser dias, semanas e meses."

Entender o comportamento e prever a variável demanda é essencial para que uma empresa possa se planejar e controlar seu fluxo de informação, tendo em vista que a demanda é uma variável que interfere em toda a cadeia de suprimento seja ela acelerando os processos de fornecimento ou tornando aquela cadeia produtiva irrelevante.

2.9 CURVA ABC

A curva ABC surgiu na Itália em meados do século XIX, seu criador Vilfredo Pareto começou a analisar alguns padrões de riqueza da Inglaterra na época com uma grande movimentação de bens, após concluir suas análises obteve um resultado inesperado onde se concretizou que 80% das riquezas geradas no país tinham destino para apenas 20% do total da população e 20% das riquezas geradas restantes era demandadas para 80% da população, em outras palavras o poderio de negociação e riquezas se concentravam na maioria das vezes em um grupo muito pequeno de pessoas em relação a um país, portanto essa análise de riquezas gerou

uma repercussão internacional e ficou conhecida até hoje como a lei de Pareto (KOCH, 2000).

A curva ABC é uma variação dessa análise que Pareto concluiu como explicado anteriormente ela analisa itens ou serviços que são executados por uma organização e os classifica em classes mais tradicionalmente em classe A, B ou C, os itens que geram maior impacto e ganho para a empresa são tidos como itens de Classe A, produtos ou serviços que não geram tanto impacto nos resultados finais da empresa mas que mesmo assim tem uma representatividade mediana, são classificados como itens de Classe B, e os itens de Classe C são produtos ou serviços que geram muito pouco impacto no sentido econômico da empresa, geralmente são produtos de porte pequeno que tem uma movimentação volumosa mas que não tem uma margem de lucro alta.

Esse método de avaliação ABC foi criado a partir do conceito estudado por Pareto. Pode-se observar que na maioria dos casos o item que representa mais para uma empresa ocupa apenas 20 % do total de itens (Classe A), ou seja, apenas uma pequena quantidade de itens pode representar 80% da lucratividade de uma instituição.

De acordo com Dias (1995):

> “A curva ABC é um importante instrumento que permite a classificação de itens em três tipos diferentes, o produto onde são classificados os produtos que contém mais importância para a empresa e deve ser mantido uma atenção maior, o produto B são produtos classificados em uma situação não muito boa mas também não muito ruim uma situação mediana em quesito de sua importância e o produto C geralmente um grupo grande de itens que não exercem muita influência na empresa.”

O modelo de curva ABC é aplicável em diversas técnicas de controles e itens desde que, os itens sejam controlados por algum tipo de padrão. É basicamente a classificação de produtos embasadas no nível de vendas para classificar quais produtos devem receber maior atenção e diferentes tipos de tratamentos.

2.10 SISTEMA MRP

O sistema MRP (*Material Requirement Planning*) é um sistema que planeja as necessidades de materiais convertendo a previsão de demanda em necessidades de componentes, a realização desse sistema é baseada em conhecimentos de todos os componentes do produto em um determinado período de tempo, em outras palavras é uma previsão das necessidades de produção, seu principal objetivo após a alimentação dos dados é calcular o quanto de recurso será utilizado na realização de um bem ou serviço e quando ele precisará ser adquirido.

Segundo Gonçalves (2013):

> "O MRP clássico se desenvolveu com foco na gestão com intuito de auxiliar o planejamento e o controle da produção calculando as quantidades necessárias de cada material destinado à manufatura de um determinado produto e dos prazos em que esses materiais devem estar disponíveis para serem agregados ao produto final."

O MRP é um modelo gestual muito complexo porém é altamente eficiente em termos de condições logísticas, consiste em analisar a situação logística envolvendo materiais que operam de forma independente na demanda, apesar de ser um modelo bem complexo de se utilizar é bastante flexível pois, permite o recálculo de necessidades de materiais, otimizam estoques, permite o uso adequado dos recursos adquiridos, produz um planejamento de datas em que estes materiais vão ser utilizados, e quando surge algum imprevisto como por exemplo aumento de demanda o sistema MRP funciona como o cenário atual se expõe, de forma a analisar a situação e planejar a partir do mesmo.

O sistema MRP pode ser acoplado a alguns tipos de controle como, por exemplo, o plano de recursos CRP *(Capacity Resource Planning)* ou simplesmente MRP II, que se baseia no sistema de controle MRP para planejar as necessidades de capacidade da fábrica. Gonçalves (2013).

De acordo com Gonçalves (2013):

> "A implantação desse sistema vai depender do comprometimento da alta administração da empresa, a cúpula deve se envolver totalmente para implantação do sistema, na liberação dos recursos, no treinamento do pessoal de todos os departamentos e todos os níveis da empresa e bem

> como outros itens relacionados ao gerenciamento do sistema, feito a implantação e elaborado um plano de ação o sistema deve garantir benefícios a empresa.”

Os objetivos dos sistemas de cálculos de necessidades são permitir o cumprimento dos prazos de entrega dos pedidos dos clientes com mínima formação de estoques, planejando as compras e a produção de itens componentes para que ocorram apenas nos momentos e nas quantidades necessárias, nem mais, nem menos, nem antes, nem depois.

Esses sistemas de cálculos de previsões são complexos e necessitam de informações estratégicas da empresa, geralmente são utilizadas em empresas multinacionais onde a produção é gigantesca, onde até mesmo uma pequena variação da demanda pode significar uma grande variação no resultado final.

3 METODOLOGIA

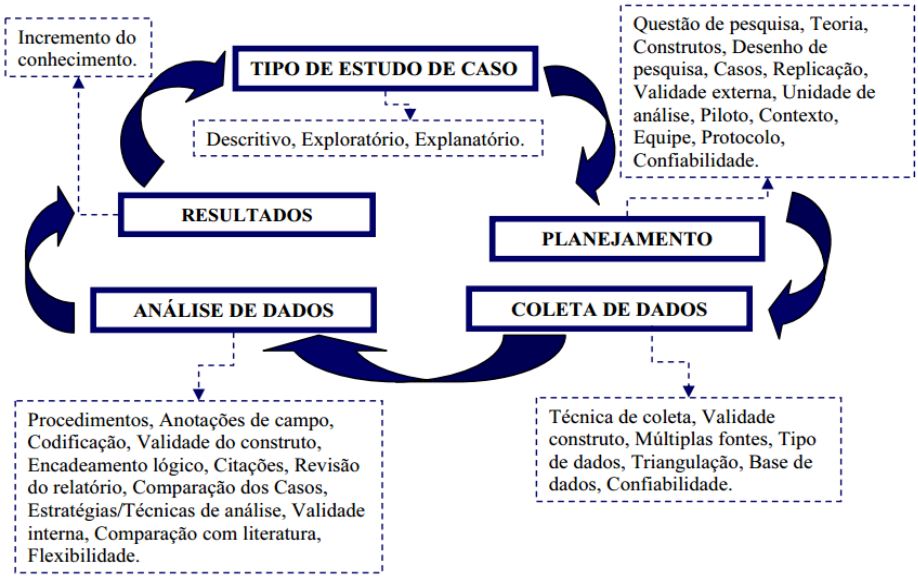
Este trabalho pode ser considerado, quanto aos objetivos, como uma pesquisa exploratória, tendo em vista que busca proporcionar uma visão geral acerca de determinados fatos (GIL, 2008). Tal conceito pode ser aplicado em relação ao intuito deste trabalho, que é o conhecimento da estrutura e organização da cadeia de suprimentos de um quiosque de praia, buscando o entendimento dos relacionamentos existentes e dificuldades de desenvolvimento de um gerenciamento integrado.

Tendo em vista a natureza deste trabalho, considera-se a pesquisa qualitativa como a mais adequada aos seus objetivos e objeto de estudo. Nesse contexto, Yin (2001) considera o estudo de caso como alternativa metodológica de investigação, considerando-se que o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos a serem pesquisados e também quando o foco da pesquisa se encontra em situações da vida real. Tais situações abrangem, na visão de Queiroz, Albuquerque e Malik (2013), a inovação, a gestão de pessoas e os modelos organizacionais – como é o caso do presente trabalho.

Assim, este trabalho consiste em um estudo de caso único, com foco na estrutura e organização da cadeia de suprimentos de um comércio de praia.

Yin (2001) descreve as etapas a serem seguidas na realização de um estudo de caso. A figura seguinte ilustra tais etapas e, que servirão de guia para a realização deste trabalho:

Figura 4: Framework para análise de caso



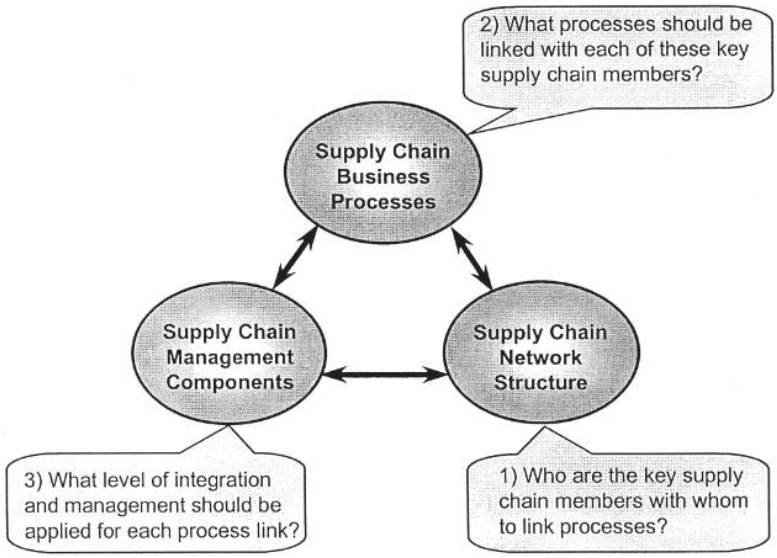
Fonte: Yin (2001)

Em relação à coleta de dados, pode-se afirmar que esta assume maior complexidade em um estudo de caso, pois requer, normalmente, mais de uma modalidade (GIL, 2008). Para Yin (2001), tais modalidades podem envolver a observação (simples, sistemática ou participante), questionários, entrevistas (estruturadas, semiestruturadas ou não estruturadas), pesquisa documental e também grupos de foco.

Neste trabalho será utilizada a observação sistemática, as entrevistas semiestruturadas com atores-chave no gerenciamento da cadeia de suprimento e também a pesquisa documental.

A coleta de dados buscará, em suas diversas modalidades, identificar os atores-chave da cadeia de suprimento (estrutura da cadeia), os processos vinculados a estes atores e o nível de integração na gestão dos processos, conforme proposto por Lambert, Cooper e Pagh (1998), ilustrado na figura seguinte:

Figura 5: Atores, processos e integração na cadeia de suprimentos



Fonte: Lambert, Cooper e Pagh (1998)

Considerando o proposto por Lambert, Cooper e Pagh (1998), os objetivos do trabalho e o conteúdo da revisão bibliográfica, as entrevistas semi-estruturadas realizadas serão compostas pelo seguinte roteiro de questões:

Tabela 1: Roteiro de questões

VARÍAVEIS DE ANÁLISE	No.	PERGUNTA
GESTÃO DE COMPRAS	1	Como surte o efeito sazonalidade na relação com seus fornecedores? E quanto ao número de pedidos?
	2	São realizadas compras datadas?
ESTRUTURAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	3	Com quantos fornecedores a empresa mantém relações atualmente?
	4	Seus forncedores são locais da região?
RELAÇÃO COM FORNECEDORES	5	Como é o relacionamento com seus fornecedores?
	6	Na relação cliente-fornecedor, como é a troca de informação?
	7	Há algum fornecedor que atenda de forma personalizada a empresa? Se sim quantos são?
	8	Seus fornecedores exigem algum tipo de processo seja de compras, entregas ou até mesmo pedidos?
	9	Como são analisadas as informações que são repassadas dos seus fornecedores
PRODUÇÃO	10	Existem atualmente tipos de planejamento de produção?
AGILIDADE	11	Qual o tempo de entrega médio dos seus fornecedores?
CONFIABILIDADE	12	Os fornecedores são confiáveis nos quesitos de atendimento e qualidade?

GESTÃO DE ESTOQUES E MÉTODOS	13	Como funciona o sistema de gestão de estoques na microempresa?
	14	A empresa utiliza métodos para gerenciar o estoque? Se sim, detalhe as ferramentas utilizadas.

Fonte: Elaborada pelo autor (2017)

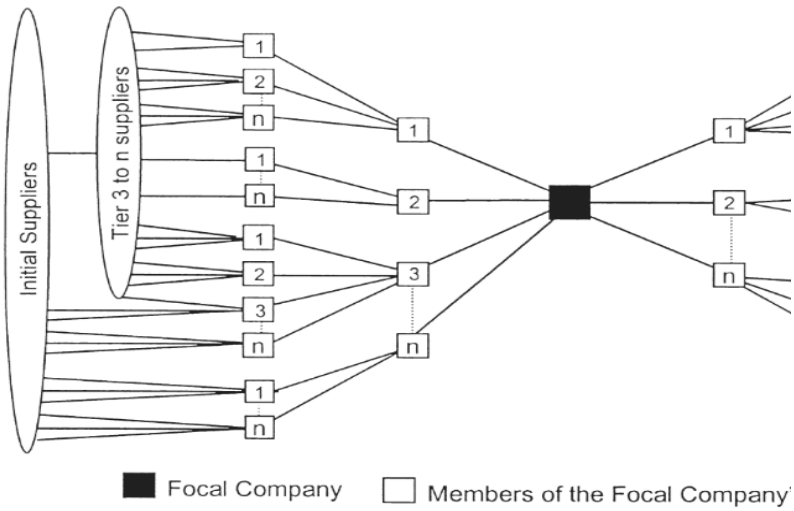
Os registros da observação e da pesquisa documental comporão, juntamente com as informações advindas das entrevistas, a análise de dados e os resultados deste trabalho.

A triangulação e convergência dos métodos de coleta de dados utilizados possibilitarão maior consistência à análise e apresentação resultados pois, para Yin (2001), qualquer descoberta ou conclusão poderá ser mais convincente se baseada em diversas fontes de informação.

O enfoque da pesquisa vai analisar principalmente as relações que a empresa tem principalmente com seus fornecedores e os demais stakeholders, os padrões de pedidos, o tempo de processamento, a gestão interina de compras e como esse processo é desenvolvido e variável como sazonalidade e riscos interferem na gestão da cadeia de suprimento.

Na figura 6 pode-se verificar a estrutura em que será colocada a cadeia de suprimento da empresa.

Figura 6: Estrutura de fornecimento da Empresa.



Fonte: LAMBERT & COOPER 1998.

O ponto foco da estrutura está localizada na parte central da imagem que será o objeto de estudo, é possível identificar fornecedores de nível 1, fornecedores que mantém relações diretas com a empresa e fornecedores de nível 2 e 3, nas quais mantém relações indiretas com a empresa.

A empresa foco deste trabalho é uma empresa de quiosque de praia, portanto seus consumidores são considerados como os consumidores finais dos produtos e serviços da empresa que estão representados na imagem como primeiro nível de consumidores.

A empresa foco deste trabalho foi escolhido por conveniência, considerando-se o interesse de pesquisa e a disponibilidade em participar da pesquisa.

É importante ressaltar que as cadeias de suprimentos analisadas neste trabalho refletem apenas parte dos produtos alimentícios comercializados pela empresa. O critério utilizado para a escolha das cadeias foi a disponibilidade da empresa em fornecer informações. Por serem dados estratégicos da empresa, não foram divulgados dados de alguns produtos que são caracterizados como importantes geradores de lucros, portanto a análise de dados que foram analisadas são baseadas em apenas uma parte dos produtos comercializados pela empresa, e não de todos os produtos.

4 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa escolhida como objeto de estudo foi criada há 20 anos pelos seus atuais proprietários, a ideia de montar uma microempresa surgiu da necessidade financeira que sua família passava na época, o atual proprietário se aposentou, porém o teto oferecido pelos INSS (Instituto Nacional do Seguro Social) na época não cobria seus custos na época, obrigando-os a procurar uma nova fonte de renda, a partir dessa necessidade o casal resolveu abrir uma empresa em uma cidade mais tranquila pensando sempre no futuro da família.

As dificuldades eram imensas segundo relatos de um dos proprietários, devido à falta de conhecimento da área, a rivalidade comercial da época, dificuldades de relacionamentos que resultaram um início conturbado, além da falta de insumos para realizar as operações foram apenas, algumas dos principais desafios para a empresa na época. Ao decorrer dos anos a empresa se estabilizou no mercado e utilizou de diversos métodos para inovar,segundo seu proprietário a empresa é uma dos principais atores do mercado regional, segundo ainda pelo seu proprietário a empresa chega a empregar diretamente cem pessoas. A cultura da empresa se baseia em um atendimento de alta qualidade para seus clientes, sendo flexível e que se adapta muito bem as mudanças do mercado inovando seus produtos e serviços.

Atualmente a empresa tem um plano estratégico de formar uma cooperativa de compras com outros comércios do ramo para garantir um melhor preço para seus clientes e fazer com que cresça cada vez mais, a empresa estudada conta com diversos tipos de produtos mas, os principais produtos de comercialização são os pescados (peixes, moluscos) e as bebidas (cervejas, caipirinhas e batidas).

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A análise e discussões de dados se darão mediante as análises que foram realizadas no período de três meses que foi realizado ao longo dos meses de janeiro, fevereiro e março, através de entrevistas, observações e também as análises documentais da empresa como as notas fiscais com os fornecedores, dados de estoque, etc.

É válido observar que as entrevistas realizadas objetivaram a identificação das variáveis da cadeia de suprimento da empresa; é importante ressaltar também que a empresa preferiu não divulgar seus dados e nome, portanto os valores que poderão ser encontrados nesse trabalho de conclusão de curso são simbólicos, porém a estrutura da cadeia de suprimentos reflete a realidade da empresa.

As análises foram baseadas nas seguintes variáveis:

1. GESTÃO DE COMPRAS
2. ESTRUTURAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTO
3. RELAÇÃO COM FORNECEDORES
4. FATOR PRODUÇÃO
5. FATOR AGILIDADE
6. FATOR CONFIABILIDADE
7. GESTÃO DE ESTOQUES E MÉTODOS

5.1 GESTÃO DE COMPRAS

A gestão de compras no comércio de praia é realizada com ajuda de sistemas manuais de controle (Livros ATA) que servem para auxiliar o gerenciamento e o andamento dos pedidos, bem como para auxiliar no controle de estoque. A empresa realiza as compras de mercadoria previamente, geralmente nos primeiros meses do ano corrente, isso faz com que a empresa tenha uma diminuição de custo em larga escala, pois é devido a essa compra com quantidades repensadas para o ano ela consegue obter descontos de forma que ocasionam um grande impacto no preço do produto final. É importante ressaltar que a empresa em questão utiliza sistemas de informações que auxiliam na tomada de decisão na parte de compras, porém a

decisão de baseia claramente nos métodos manuais de controle.

É válido ressaltar que a cidade de Caraguatatuba tem variações na demanda ao longo do ano, o chamado efeito sazonalidade, durante o mês de março até novembro a demanda é muito baixa, a partir de dezembro o pico de movimento começa a aumentar até o final de fevereiro essa variação ocorre devido a época de férias escolares durante o final do ano e o carnaval, feriado típico brasileiro. A variação de demanda é intensa ao ponto de sustentar os gastos do comércio de praia durante o ano em que a demanda é baixa e o lucro é mínimo.

Devido ao efeito sazonal que o Litoral Norte recebe no quesito de aumento de demanda os padrões de pedido não contém certa frequência, portanto os padrões de compra são realizados de acordo com a necessidade do comércio e de acordo com os registros de compras, o recebimento, registro de entradas e os orçamentos.

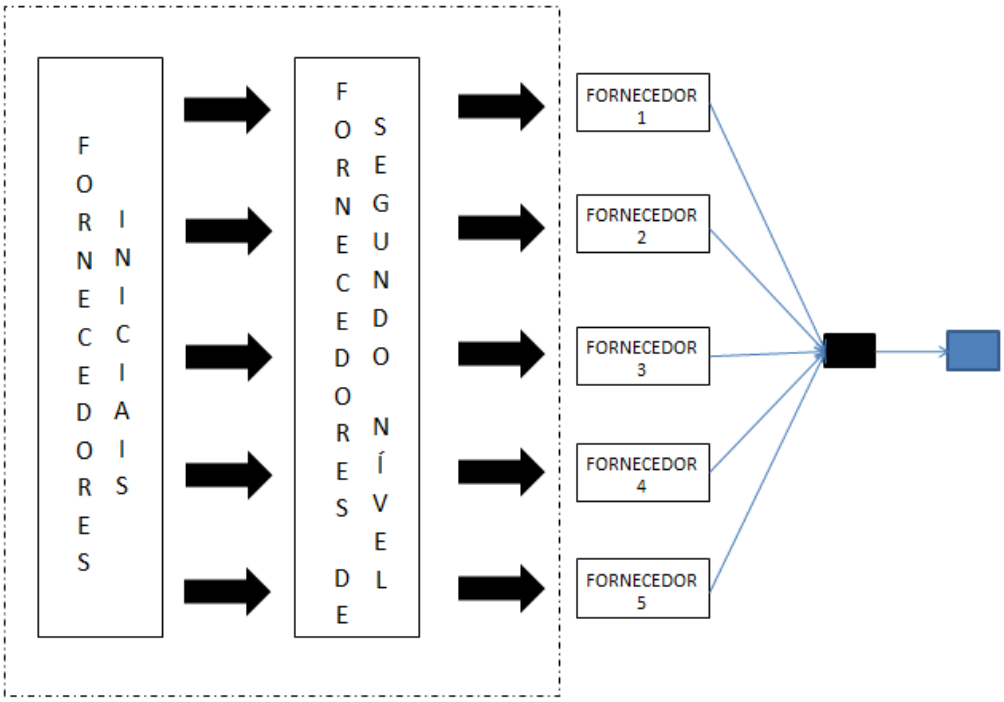
A seleção dos fornecedores é feita por requisitos, por exemplo, os proprietários da empresa visitam seus possíveis candidatos a fornecedores e fiscalizam o local utilizando alguns requisitos básicos para avaliá-los, tais como: higiene do local, higiene de manuseio, equipamentos, procedimentos, histórico do fornecedor, outros clientes e distribuição, a decisão depois de avaliados todos os fornecedores passam por um consenso dos sócios e então são escolhidos aqueles que obtiveram uma melhor avaliação de acordo com os requisitos citado acima. É importante ressaltar que para o comércio fechar negócio, o fornecedor deve cumprir as leis do município de Caraguatatuba, ter o CIF (Classificação Internacional de Funcionalidade) uma certificação dada pela vigilância sanitária de Caraguatatuba com base em normas da OMS (Organização Mundial de Saúde).

Dentro da gestão de compras pelos autores consultados o sistema é abordado o sistema de armazenamento de uma empresa, no caso o comércio tem um sistema vantajoso de armazenamento que consiste em acordo com apenas um de seus fornecedores, ele trabalha com o estoque físico do fornecedor, como foi citado anteriormente, as compras são realizadas geralmente no começo do ano e em grandes quantidades, o que possibilita uma diminuição de custos, este estoque é armazenado no próprio fornecedor de modo que a empresa apenas utilize o necessário para sua produção, possibilitando um controle de qualidade maior e garantindo que seu produto esteja sempre nas melhores condições possíveis independentes de suas características.

5.2 ESTRUTURAÇÕES DA CADEIA DE SUPRIMENTO

A figura 7 descreve a cadeia de suprimentos da empresa estudada, é importante destacar que essa pesquisa contemplou apenas os fornecedores de primeiro nível. As informações dos fornecedores de segundo nível não foram conseguidas.

FIGURA 7: Estruturação da cadeia de suprimentos da empresa.



FONTE: Elaborada pelo autor (2017)

É importante observar que os fornecedores de segundo nível não revelaram a este trabalho os dados de seus fornecedores alegando que eram dados estratégicos e que não poderiam ser repassados.

A empresa possui três fornecedores de pescados, um próximo a sede da empresa, o fornecedor 2 localizado em Ubatuba-SP, e o fornecedor 3 localizado no centro da cidade de Caraguatatuba-SP.

Fornecedor 1 – O fornecedor 1é um fornecedor de pescados.

Fornecedor 2 - Esse fornecedor é especializado em peixes de pronta entrega, já

embalados, congelados e prontos para serem cortados.

Fornecedor 3 - Também tem a característica de entrega de pescados já embalados, porém é de suma importância destacar que esse fornecedor possui uma afinidade maior que os demais fornecedores, pois a empresa trabalha com o estoque físico do fornecedor, como já destacado neste trabalho.

Fornecedor 4 – O fornecedor 4 é o único fornecedor de salgadinhos, a empresa possui apenas esse fornecedor para esse tipo de produto.

Fornecedor 5 – O fornecedor 5 entrega salgados assados congelados, está localizado na cidade de Jacaréi-SP, esse fornecedor atende exclusivamente essa empresa na praia em que se situa a empresa.

Os fornecedores serão relacionados com mais detalhes no item **5.3 Relações com os fornecedores**

Na Figura 7 ainda é possível observar que a cadeia de suprimentos dessa microempresa é de pequeno porte, porém contém três tipos de fornecedores de pescados diferentes, pois pelas análises realizadas pelos gestores da empresa, cada fornecedor contém diferenças no quesito de qualidade e entrega nos produtos fornecidos, um exemplo que foi dado por um dos sócios da empresa foram os fornecedores de lula onde a empresa número 1 continha uma qualidade excepcional, porém sua entrega era defasada, já do fornecedor dois a qualidade era relativamente parecida e sua entrega tinha mais constância, já que devido o produto ser importado e perecível o prazo de entrega era uma das prioridades de seus fornecedores.

5.3 RELAÇÕES COM OS FORNECEDORES

De acordo com as informações adquiridas com as entrevistas e com a visualização dos processos, o relacionamento da empresa em questão com seus fornecedores tem atributos fundamentais que fundamentam suas relações, como a troca de informações, que consiste em mandar e receber dados estratégicos de ambas as partes, como, por exemplo, dados sobre o tempo de processamento e distribuição. Essa relação de troca de informações cria uma rede de comunicação

intensa fazendo com que a cadeia de suprimentos se sustente de forma mais rica e clara.

Foi observado também que essa relação de troca de informações cria indicadores e mostra seus pontos que precisam ser melhorados. Pode-se dizer que a relação que a empresa mantém com seus fornecedores tem características similares a gestões compartilhadas de grandes empresas, só que em menor escala.

É possível identificar que apenas duas empresas se relacionam de forma particular com a empresa, um fornecedor de pescados, que como dito anteriormente atende de forma priorizada e mantém os produtos já adquiridos em seu estoque físico, e o outro que atende de forma priorizada, um fornecedor situado em Jacareí-SP que atende exclusivamente a rede de quiosques.

A relação com os fornecedores é de suma importância para a empresa, porém, alguns deles exigem certo tipo de processamento, por exemplo, de pedidos os fornecedores 1 e 3 (pescados) exigem que o pedido seja feito antecipadamente com um prazo de no mínimo 48 horas para que a carga seja preparada, verificada e distribuída, enquanto outros fornecedores pedem apenas datas programadas, ou até mesmo entregam no ato do pedido.

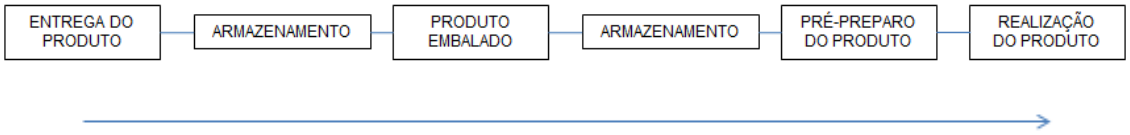
Nas observações realizadas foi possível identificar que a empresa recebe muitas informações a respeito de quantidades demandadas, tempo de processamento e essas informações são alocadas no controle manual de estoque, segundo os sócios o controle manual além de servir como uma espécie de fechamento de contas e lucro/prejuízo esse controle manual também serve como parâmetro para verificação das informações que o fornecedor manda, esse controle é abastecido de acordo com as notas fiscais que os fornecedores mandam no ato da entrega do produto e ao final de cada ciclo, a empresa analisa os relatórios de fornecimento e verifica se ao longo daquele período o controle dos fornecedores sobre seu estoque e demanda estão corretos.

5.4 FATOR PRODUÇÃO

A produção da empresa é toda planejada com os métodos corretos de manuseio, seleção e execução. A empresa exige que os produtos fornecidos sejam entregues com um padrão de qualidade elevado, embalado e limpo, tudo planejado para utilização dos seus métodos de produção.

Os produtos já entregues são alocados em freezers que mantém uma temperatura de até -18°C e ficam prontos para a produção. Na empresa o layout é pensado da melhor maneira possível para melhorar a eficiência e a eficácia dos seus processos. Após o consumidor final demandar, o produto é retirado do local de armazenamento e é realizado através das etapas que estão representadas na figura abaixo.

Figura 8: Esquema de produção da empresa.



Fonte: Elaborada pelo autor (2017)

5.5 FATOR CONFIABILIDADE

Conforme foi analisado e respondido pelos sócios da empresa, o fator confiabilidade é alto em relação aos seus fornecedores, pois os exames e análises que são aplicados na escolha de seus fornecedores são de padrão elevado, ou seja, é muito rígidos, isso garante em parte a qualidade do produto que lhes é fornecido.

Outra questão abordada pelos sócios foi à localização de seus fornecedores, sendo que a maioria deles reside ou tem polos na cidade de Caraguatatuba ou até mesmo na região como Ubatuba-SP e São Sebastião-SP, o fornecedor mais distante da empresa é o fornecedor de salgados assados (Fornecedor 5) que reside em Jacareí –SP. Além disso, os fornecedores da empresa exigem um processo de compras que facilite a entrega do produto como, por exemplo, o prazo dos pedidos, como já citado anteriormente um prazo de 48 horas, isso garante que a entrega seja garantida e mais ágil o possível.

5.6 FATOR AGILIDADE

A agilidade é uma das variáveis mais importantes para a empresa, pois os processos de produção exigem tempo, a agilidade como comentado por um dos sócios “A velocidade das entregas e informações que os fornecedores mandam são cruciais para o planejamento da empresa”.

O quesito agilidade é muito amplo na cadeia de suprimento pois ela tange áreas de sistemas de informação, logística, compras, é importante ressaltar que as informações que os fornecedores mandam para a empresa são utilizadas para um planejamento estratégico que são utilizadas como uma previsão de demanda em pequena escala.

5.7 GESTÃO DE ESTOQUES E MÉTODOS

A curva ABC é um conceito criado para classificar itens em prioridades, de importância, porém esse método é utilizado para vários controles dentro de uma empresa, no caso do objeto de estudo o método ABC é utilizado para criar indicadores de qualidade e de planejamento, esse controle é feito de maneira periódica, geralmente de dois a três meses, e é realizado analisando as seguintes variáveis:

- QUANTIDADE DE SAÍDA DO PRODUTO
- PREÇO DO PRODUTO

Quanto aos métodos de controle de estoque a empresa utiliza o método PEPS (Primeiro a Entrar Primeiro a Sair), ou seja, a empresa recebe seus pedidos da compra, os armazena e organiza de maneira que a saída dele seja de acordo com o primeiro produto que entrou.

A organização dos produtos é realizada pelos prazos de validade e por tipo de produto. Os produtos pescados (Peixes em geral) são colocados em um local de armazenamento separados dos salgados e dos petiscos, pois o tempo de validade dos pescados é menor do que os salgados isso pode gerar uma possível desorganização do método, é por conta disso que o armazenamento é realizado de forma técnica.

5.7.1 MÉTODOS DE CONTROLE MANUAIS DE ESTOQUES

O método de controle manual exercido no objeto de estudo é baseado em informações de entrada e saída de produtos na parte alimentícia, são realizados “fechamentos” são fins de ciclos periódicos que determinam se a empresa obteve lucro ou prejuízo, geralmente esse fechamento é realizado em um ciclo de quinze a vinte dias.

É com esse método que o controle de compras é realizado, geralmente as análises de saída tange o mesmo período do controle manual.

Como foi citado acima o método de armazenamento desse comércio em específico é interessante, pois ele trabalha com o estoque físico do fornecedor, e isso auxilia no controle do estoque bem como diminui os custos com o armazenamento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar a cadeia de suprimento de um comércio de praia, de acordo com as análises e observações realizadas buscou-se levantar informações substanciais sobre a cadeia de suprimento da empresa e como é administrada com relação aos alimentos por ela comercializados, também buscou-se levantar dados sobre a empresa com intenção de construir a estrutura do estudo. A análise realizada mostrou que já existe uma administração por parte da empresa em relação a sua cadeia de suprimento. A empresa se mostrou a frente em ferramentas logísticas e em métodos de controle de estoque. É devido aos seus métodos de controle que a empresa baseia suas tomadas de decisão estratégicas, dessa forma o objetivo deste trabalho foi concluído com sucesso em relação aos seus objetivos.

O trabalho passou por dificuldades em determinadas etapas, ao buscar informações de seus fornecedores de nível 1 tudo correu conforme planejado, porém não foi possível coletar os dados de fornecedores de nível 2. A limitação de itens de análise também se mostrou um tanto dificultoso pois a empresa estudada não liberou os dados de alguns itens que eram considerados “carros chefes” na obtenção de lucro, e que também eram considerados dados estratégicos. Por conta deste fato o trabalho limitou-se a apenas alguns itens.

De acordo com os resultados obtidos neste trabalho recomenda-se que em trabalhos futuros sejam analisados dados da cadeia de suprimento de dois ou mais quiosques e que esses dados sejam comparados, bem como seus custos logísticos.

BOWERSOX, David J. Closs, M. B Cooper, J. C. Bowersox **Gerenciamento de Cadeia de Suprimento.** AMGH Editora, 2013.

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial - Transporte Administração de materiais distribuição física**. São Paulo: Atlas S A.2011.

CORRÊA & GIANESI, I. G.**Just in Time, MRP II e OPT**.São Paulo: Atla SA. 2009.

CORRÊA & GIANESI .**Just in time, MRP II e OPT: um enfoque estratégico.** ATLAS, 1996.

CHOPRA, S., & Meindl, P. **GErenciamento da cadeia de suprimento Estratégia, Planejamento e Operação**.São Paulo: Pearson Pretice Hall. 2003.

COOPER M.C, LAMBERT, D.M, Janus P.D, ,"**Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics ", The International Journal of Logistics Management**, Vol. 8 Iss 1 pp. 1 – 14, 1997.

GRANT, D.B. Logistics, **Supply Chain and Operations Management Case Study Collection. Bookman** Editora, 2009.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas da pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, P. S. **Administração de Materiais.Rio de Janeiro**: Elsevier, 2013.

Grant, D. B. **Supply Chain and Operatios Management Case Study Collection**. São Paulo: Bookman. 2009

KEELY C.L, Sebastián G.J, LAMBERT D.M, Dale R.S, "The Supply Chain Management Processes**", The International Journal of Logistics Management,** Vol. 12 Iss 2 pp. 13 – 36, 2001.

LAMBERT, D. M. Martha C.C Janus P.D, "**Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities", The International Journal**

of Logistics Management, Vol. 9 Iss 2 pp. 1 – 20, 1998.

LUIZ, F. **Cadeias produtivas sustentáveis**. Disponível em: http://formacaodeprofessoresdeciencias.blogspot.com.br/2013/09/cadeias-produtivas-sustentaveis-envie.html. Acesso em: 25 de maio de 2017

MARTINS, P. G., & LAUGENI, F. P. **Administração da Produção.** São Paulo: Saraiva. 2005.

QUEIROZ, A.C.S., ALBUQUERQUE, L.G. de, MALIK, A.M. **Gestão estratégica de pessoas e inovação: estudos de caso no contexto hospitalar. Revista de Administração da USP**, v.48, n.4, p.658-670, 2013.

SLACK N., Stuart Chambers e Robert Johnston **Administração da Produção.** Editora ATLAS. 2007.

YIN, R. K**. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre:** Bookman, 2001.

APENDICE

Questionário aplicado na entrevista

1. **Como surte o efeito sazonalidade na relação com seus fornecedores? E quanto ao número de pedidos?**

A questão da sazonalidade é muito forte aqui na cidade, a diferença de movimento é enorme se em comparação com o final de ano em Caraguatatuba, isso afeta muito os pedidos de compras que são realizados que aumenta consideravelmente, já na relação com os fornecedores não são tão afetado pelo simples fato de estarmos em contato o ano inteiro.

2. **São realizadas compras datadas?**

Sim são realizadas compras programadas, um exemplo disso é a pesca do camarão onde existem épocas em que a pesca é mais eficiente então aproveitamos disso para realizar compras datadas com um menor custo.

3. **Com quantos fornecedores a empresa mantém relações atualmente?**

Na parte alimentícia os fornecedores de pescados são apenas 5, os fornecedores 1,3 e 4 atuam na área de pescados como peixes, lulas e mariscos no entanto a compra desses itens é feita de acordo com a qualidade dos produtos, por exemplo sabemos que o fornecedor 1 é muito bom no fornecimento dos peixes isso faz com que nós compremos apenas peixes do fornecedor 1 já o fornecedor 3 e 4 são fornecedores de qualidade de outros itens, então a empresa compra certas espécies de peixes de acordo com a qualidade ofertada pelo fornecedor.

4. **Seus fornecedores são locais da região?**

São locais com exceção do fornecedor 5 que reside em Jacareí-SP, o fornecedor 1 reside em Ubatuba, o fornecedor 2 tem sede em Caraguatatuba, o fornecedor 3 é de São Sebastião e o fornecedor 4 que tem um franquia em Caraguatatuba porém

sua sede fica em Jundiaí-SP. Além desses fornecedores a empresa compra em casos emergenciais de atacadistas também.

5. **Como é o relacionamento com seus fornecedores?**

A relação com o fornecedor pode ser considerada boa, a empresa presa em manter uma boa relação com cada fornecedor e cumprir os contratos que são estabelecidos antecipadamente antes da compra de produtos e insumos.

6. **Na relação cliente-fornecedor, como é a troca de informação?**

A troca de informação com os fornecedores não é intensa, são dados levantados de quantidades, preços e produtos, essas informações são geralmente utilizadas nos fechamentos (Controle Manual de Estoque e Gerenciamento.)

7. **Há algum fornecedor que atenda de forma personalizada a empresa? Se sim quantos são?**

O fornecedor 1 e o fornecedor 3 trabalham de forma personalizada, a empresa trabalha com o estoque físico do fornecedor, o pagamento é feito antecipadamente, a mercadoria já é da empresa, porém os produtos constam em estoque do fornecedor, isso melhora a condição de armazenamento além de poupar espaço da empresa, a entrega é realizada de acordo com a disponibilidade da empresa, é importante dizer também que o produto que é entregue a empresa é sempre fresco com a melhor qualidade possível.

8. **Seus fornecedores exigem algum tipo de processo seja de compras, entregas ou até mesmo pedidos?**

Os fornecedores exigem que o pedido seja feito com pelo menos dois dias de antecedência se for realizada por telefone (no caso de atendimento personalizado), os demais fornecedores mandam vendedores semanalmente, as entregas são realizadas organizadas para que não haja atraso ou imprevistos.

9. **Como são analisadas as informações que são repassadas dos seus fornecedores**

As informações que é nos repassadas são mais dados de quantidades de produtos, preços e qualidade, essas informações são utilizadas para conferência das quantidades de saída e entrada que são utilizadas nos fechamentos de ciclos.

10. **Existem atualmente tipos de planejamento de produção?**

O produto chega a empresa já é processado pela empresa, prepara o produto para corte e é embalado, a etapa seguinte é a saída do produto que é temperado e frito então é servido ao cliente

11. **Qual o tempo de entrega médio dos seus fornecedores?**

A entrega é feita sempre agendada. Geralmente são 48 horas após o pedido.

12. **Os fornecedores são confiáveis nos quesitos de atendimento e qualidade?**

Sim, antes de qualquer compra os sócios vao visitar o fornecedor e avaliam o local, higiene, qualidade dos produtos, e as câmeras frigrificas, os sócios também exigem que seus fornecedores tenham o CIF (Classificação Internacional de Funcionalidade), alguns fornecedores da empresa também tem a certificação de qualidade ISSO 9001.

13. **Como funciona o sistema de gestão de estoques na microempresa?**

A empresa faz a gestão de estoque baseando-se nos itens de saídas principais, essa análise de entrada e saída é feita pelos registros que a empresa coleta no dia a dia.

14. A empresa utiliza métodos para gerenciar o estoque?

A empresa utiliza um método em especifico que é denominada Fechamento, é um controle que é feito a partir dos produtos comercializados, esse fechamento é um controle manual que aborda entrada e saída de produtos bem como as quantidades que a empresa utiliza em determinados períodos de tempo, é ai que algumas informações dos fornecedores entram para complementar a análise.