

CADEIA DE SUPRIMENTOS DE UMA EMPRESA DE ROUPAS *FITNESS*

SUPPLY CHAIN OF A FITNESS CLOTHING COMPANY

Amanda Caroline Faria Alves¹
Carolina De Carvalho Ferreira²
Joyce Soares De Brito Mendes³
Raquel José De Sousa⁴
Thais Rodrigues De Sá⁵
Gevair Campos⁶

RESUMO

A gestão da cadeia de suprimentos e uma forma das organizações obterem vantagem competitiva. O objetivo desse artigo é um estudo de caso realizado em uma organização de roupas *fitness* do município de Unaí-MG. O foco do estudo se deu no mapeamento da cadeia de suprimentos, onde metodologicamente foram utilizados a pesquisa descritiva, afim de, investigar melhor a maneira de explicar a estrutura organizacional, e a pesquisa bibliográfica, esclarecendo de forma objetiva através de diversos autores renomados que abordam em suas obras o tema proposto no presente estudo. Os resultados obtidos através dos métodos identificam de forma sucinta a entrevista realizada e os efeitos adquiridos, com base em fornecedores, compras, transportes, informações, armazenagem e estoques. As análises finais são feitas com alicerce nas informações prestadas pela organização, apresentando resultados favoráveis e simples, de forma a compreender a cadeia de suprimentos da empresa estudada.

Palavras-chave: Logística. Cadeia de distribuição. Transportes. Roupas *fitness*.

ABSTRACT

Supply chain management and a way for organizations to gain competitive advantage. The objective of this article is a case study carried out in a fitness clothing organization in the municipality of Unaí-MG. The focus of the study was on the mapping of the supply chain, where methodologically the descriptive research was used, in order to better investigate the way of explaining the organizational structure, and the bibliographic research, clarifying objectively through several renowned authors that approach in his works the theme proposed in the present study. The results obtained through the methods succinctly identify the interview conducted and the effects acquired, based on suppliers, purchases, transport,

1 Graduando em Administração pela Faculdade CNEC Unaí. E-mail: amanda.caroolline@hotmail.com

2 Graduando em Administração pela Faculdade CNEC Unaí. E-mail: carolferreirac13@gmail.com

3 Graduando em Administração pela Faculdade CNEC Unaí. E-mail: j-mendes19@hotmail.com

4 Graduando em Administração pela Faculdade CNEC Unaí. E-mail: raquel.negrinha@hotmail.com

5 Graduando em Administração pela Faculdade CNEC Unaí. E-mail: thaisrodrigues_97@hotmail.com

6 Mestre em Agronegócios (UnB); Bacharel em Administração (INESC). E-mail: gevair_1989@hotmail.com

information, storage and inventory. The final analyzes are based on the information provided by the organization, presenting favorable and simple results, in order to understand the supply chain of the company studied.

Keywords: Logistics. Distribution chain. Transport. Fitness clothes.

1 INTRODUÇÃO

Com o avanço da internet e, conseqüentemente, do comércio eletrônico no mundo, atingir novos mercados tem se tornado uma realidade cada vez mais próxima para as organizações. Estamos em um momento em que as empresas procuram criar cada vez mais imersão, planejando e desenvolvendo táticas para suas marcas envolverem mais os clientes.

O impacto da tecnologia sobre o setor de transportes e logística é grande. Basta analisarmos a agilidade com que as mercadorias circulam por nosso país de dimensões tão grandes e chegam em nossas residências.

Uma gestão eficiente da cadeia de suprimentos pode promover e colocar em atividade um fluxo de produtos e de informação mais interligadas entre si, agilizando todos os processos da empresa. Para isso, o produto passa por diversas etapas antes de chegar ao cliente final. Para dar um largo passo é importante atrair, conquistar e fidelizar seus clientes, para que isso aconteça é preciso colher informações no setor da cadeia de suprimentos da sua fábrica. Se não houver o controle desse sistema, sobre a cadeia de suprimentos, temos então um problema.

A logística e a sua gestão de cadeia de suprimentos têm como objetivo gerenciar todas as tarefas referentes à logística interna e externa de uma organização, controle e cooperação entre todos os integrantes da cadeia, eles são os fornecedores, prestadores de serviço ou consumidores. Segundo Coelho (2010) a gestão da cadeia de suprimentos é um processo que consiste em gerenciar estrategicamente diferentes fluxos (de bens, serviços, finanças, informações) bem como as relações entre empresas, visando alcançar e/ou apoiar os objetivos organizacionais.

Também conhecido como *Supply Chain Management* (SCM), ou em tradução livre Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS), é a integração de todos os elementos responsáveis por uma cadeia de suprimentos, incluindo o conjunto de técnicas que são utilizadas para possibilitar excelência na integração entre as etapas de uma cadeia de suprimentos, como: transporte, estoque e custo. Tem como objetivo auxiliar na redução dos custos ao longo da cadeia de suprimentos, também com a intenção de atender as exigências dos clientes de forma mais assertiva e com maior qualidade. O foco das empresas hoje é em seu cliente, por isso o SCM busca uma gestão de qualidade, entregando o que o cliente deseja, no preço e nas condições estabelecidas.

O presente artigo é um estudo de caso realizado em uma empresa do ramo de roupas *fitness* na cidade de Unai-MG, cujo objetivo foi levantar a estrutura da cadeia de suprimentos de uma empresa dos segmentos de roupas de *fitness* da cidade de Unai.

Este se justifica pela medida da importância da cadeia de suprimentos dentro da logística, levando em consideração todas as partes integradas. Segundo Erpflex (2016) um modelo de gestão de cadeia de suprimentos deve incluir maneiras de aumentar o rendimento de todas as etapas de logística, resultando na satisfação do cliente final.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LOGÍSTICA

A logística busca disponibilizar o produto certo, no local, quantidade e hora certa, com o menor custo possível. Assim, para superar as distâncias geográficas do mercado nacional e ainda para exportar, a logística torna-se um serviço estratégico e essencial (PORTO, 2014). A logística empresarial trata, portanto, do processo de planejar, implementar, controlar, de forma eficiente e eficaz o fluxo de informações, financeiro, além do fluxo e armazenagem de materiais durante a produção e produtos acabados, e as informações relativas a estas atividades, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, visando atender a condições do cliente (qualidade, custo, prazo, etc.)

Envolve, basicamente, três atividades primárias, as quais contam com diversas técnicas de gerenciamento que podem colaborar para o melhor posicionamento e competitividade dos pequenos negócios: transporte de matérias primas, manutenção de estoques e processamento de pedidos.

A logística agrega ponto positivo, quando bem planejada, confere vantagem competitiva, e como ponto negativo podendo fechar mercados devido ao aumento dos custos e ineficiência em atender as demandas dos consumidores.

Cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita. Esta estratégia tanto pode ter se desenvolvido explicitamente por meio de um processo de planejamento como ter evoluído implicitamente a partir das atividades dos vários departamentos da empresa. Dispondo apenas de seus próprios meios, cada departamento funcional inevitavelmente buscara métodos ditados pela sua orientação profissional e pelo incentivo daqueles encarregados (PORTER, 2004, p. 23).

A vantagem competitiva é um diferencial que a empresa tem frente aos concorrentes, que lhe dá benefício no mercado. Para de fato ser uma vantagem competitiva, ela precisa atender alguns discernimentos como ser difícil de copiar, ser única, sustentável, superior à concorrência e ser aplicável a múltiplas situações.

2.2 CADEIA DE SUPRIMENTOS

Podemos dizer que a cadeia de suprimentos representa um conjunto de atividades que envolvem os processos de compra, armazenamento, transformação embalagem, transporte, movimentação interna, distribuição, e todo o suporte necessário para que tudo isso aconteça. A gestão da cadeia de suprimentos compreende o planejamento de todas essas atividades associadas à logística interna e externa da empresa, com a coordenação e colaboração entre todos os parceiros da cadeia, sejam eles fornecedores, prestadores de serviço ou consumidores. Envolve uma linha de ações para atender a satisfação do cliente, na logística um dos papéis básicos é agregar valor não só no produto que chega até o consumidor final, mas também, do produto que chega do fornecedor até a organização para a produção ou venda direta desse produto.

Figura 1 – Fluxo de informações e fluxo financeiro e de produto

Fonte: Sucupira, 2016.

Lummus e Vokurke (1999) definem cadeia de suprimentos como sendo:

o conjunto de atividades que envolvem a distribuição do produto para o consumidor final, desde a aquisição de matéria prima, manufatura e montagem, armazenagem, controle de estoques, controle de entrada e saída de materiais, distribuição entre os elos da cadeia, entrega ao consumidor e também o sistema de informações envolvido (LUMMUS & VOKURKA, 1999).

O gerenciamento apropriado das etapas facilita na otimização do serviço e/ou na melhor qualidade do produto ofertado pela empresa, assim melhor satisfazendo seus clientes finais. Gerir a estrutura com eficiência é o grande desafio das organizações e exige, acima de tudo, planejamento. E isso não significa simplesmente organizar o funcionamento dos processos previstos. Há também a necessidade de manter-se sempre preparado para eventos não esperados, como mudanças no comportamento do consumidor, diferenças regionais, culturais e de clima, dificuldades de acesso e transporte para regiões mais distantes das grandes metrópoles, mobilidade social e crescimento da nova classe média, trazendo um novo contingente de consumidores com gostos e desejos ainda não identificados, tudo isso aumenta a imprevisibilidade da demanda e coloca grande pressão sobre as áreas de planejamento, suprimento e abastecimento das empresas.

O Planejamento estratégico é um processo gerencial em que se decretam os objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, considerando as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada.

2.3 CADEIA DE DISTRIBUIÇÃO

Administrar as etapas da cadeia de distribuição é um papel minucioso as atividades primárias e são essenciais para atingir os objetivos logísticos de custo e nível de serviços, já que, ou elas contribuem com a maior parcela do custo total da logística, ou elas são ativas para a coordenação e a execução da tarefa logística.

Transportes: atividade muito importante, pois absorve de um a dois terços dos custos logísticos. É essencial, pois nenhuma firma moderna pode operar sem providenciar a movimentação de suas matérias-primas ou de seus produtos acabados de alguma forma. Adiciona valor de lugar ao produto. (POZO, 2010, p.10)

Quadro 1 - Etapas da Cadeia de Distribuição

<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção de Estoques: para se atingir um grau razoável de disponibilidade de produto, é necessário manter estoques, que agem como reguladores entre a oferta e a demanda. Responsável por, aproximadamente, um a dois terços dos custos logísticos. Agrega valor de tempo ao produto.
<ul style="list-style-type: none"> • Processamento de Pedidos: sua importância procede do fato de ser um componente crucial em termos de tempo necessário para levar bens e serviços ao cliente.
<ul style="list-style-type: none"> • Atividades de apoio: apesar de transportes, manutenção de estoques e processamento de pedidos serem os principais elementos que contribuem para a disponibilidade e a condição física de bens e serviços, há uma série de atividades adicionais que podem apoiar as atividades primárias.
<ul style="list-style-type: none"> • Armazenagem: refere-se à administração do espaço necessário para manter estoques. Envolve problemas como: localização, dimensionamento da área, arranjo físico e configuração do armazém.
<ul style="list-style-type: none"> • Manuseio de materiais: está associada com a armazenagem e também apoia a manutenção de estoques. Está relacionada à movimentação do produto no local de estocagem. Dimensionamento da área, arranjo físico, configuração do armazém.
<ul style="list-style-type: none"> • Embalagem de proteção: seu objetivo é movimentar bens sem danificá-los além do economicamente razoável, podem ser reutilizáveis, ajuda no manuseio do produto entre outras necessidades.
<ul style="list-style-type: none"> • Obtenção: é a atividade que deixa o produto disponível para o sistema logístico. Trata da seleção das fontes de suprimento, das quantidades a serem adquiridas, da programação de compras e da forma pela qual o produto é comprado. Não deve ser confundida com a função de compras, pois esta envolve detalhes de procedimento, tais como a negociação de preços e avaliação de vendedores, que não são relacionados com a tarefa logística.
<ul style="list-style-type: none"> • Programação do produto: enquanto a obtenção trata do suprimento (fluxo de entrada), a programação do produto lida com a distribuição (fluxo de saída). Refere-se, primariamente, às quantidades agregadas que devem ser produzidas, quando e onde devem ser fabricadas.
<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção de informação: nenhuma função logística dentro de uma firma poderia operar com eficiência sem as necessárias informações de custo e desempenho. Manter uma base de dados com informações formidáveis – por exemplo: localização dos clientes, volumes de vendas, padrões de entregas e níveis de estoques – apoia a administração eficiente e efetiva das atividades primárias e de apoio.

Fonte: D'Alvia (2017)

No Brasil as rodovias são largamente utilizadas para o transporte de todos os tipos de produtos, desde o agronegócio até o setor de vestuário.

- Com relação ao custo logístico no Brasil, da receita líquida empresarial, em média, 4,7% é destinado aos custos com transporte, 1,9% aos custos com estoque e 2,1% aos custos com armazenagem.
- Com relação à qualidade da infraestrutura, pontualidade e competência logística, o Brasil ocupa a 65ª posição no ranking mundial de performance logística.

Os modais em geral apresentam características distintas para custos de transportes, entre elas destacamos itens como combustíveis, pneus, manutenção, pedágio e depreciação por exemplo. Em geral o rodoviário apresenta custos variáveis altos, pois a conservação e construção das vias são cobrados por meio dos tributos.

Esses tipos de custos devem ser analisados pelas empresas da melhor forma a se encaixar financeiramente nas propostas da empresa. Uma dos principais motivos para apuração dos custos logísticos é a falta de informação apropriada, envolve também a tecnologia voltada para processos e sistemas, embalagens, recursos humanos e custos estáveis e alteráveis, sendo eles pneus, conservação e peças.

2.3.1 Gestão da Cadeia de Distribuição

Segundo Kotler e Keller (2006) e Sebrae (2017), os tipos intermediários de canais são: varejista, atacadistas, agentes e corretores.

- **Varejista:** realiza vendas em pequenas quantidades para vendas aos consumidores.
- **Atacadista:** estes já vendem em grandes quantidades, geralmente para varejistas negociantes, grandes comércios, e outros.
- **Distribuidor:** empresa que distribui mercadorias aos revendedores.
- **Agentes (relações de longo prazo) e Corretores (relações de curto prazo):** pessoas contratadas para vender produtos de uma empresa.

Conforme Sebrae (2017) existem três formas básicas de distribuição: exclusiva, seletiva e intensiva. A escolha de um canal de distribuição eficiente é uma importante etapa do marketing, pois é por meio dela que a empresa atingirá seu público-alvo.

Sistema de distribuição exclusiva, o próprio fabricante escolhe seus revendedores, autorizando-os a distribuir de forma exclusiva os produtos e controlando grande parte das atividades desses revendedores. Neste caso, o fabricante deve vender por meio de um ou de poucos intermediários.

Normalmente, é o sistema utilizado quando a natureza do negócio precisa da lealdade do distribuidor. Um bom exemplo são as concessionárias de veículos autorizadas. Nesse sistema, quando se fala em varejo, os intermediários podem ser representantes comerciais, que levam o produto aos pontos de venda, ou redes de lojas que tenham a exclusividade na distribuição do produto.

Sistema de distribuição seletiva ocorre quando o fabricante vende por meio de um grupo selecionado de intermediários. É utilizado quando a natureza do negócio precisa de valorização. Com isso, entende-se que os intermediários escolhidos são considerados os melhores para vender os produtos com base em sua localização, reputação, carteira de clientes e outros pontos fortes.

A distribuição seletiva é utilizada quando os clientes buscam produtos de compra comparada. Essa seleção de parceiros acaba tornando possível o desenvolvimento de relacionamentos mais estreitos com cada um deles, permitindo que o fabricante obtenha boa cobertura do mercado com mais controle e menos custos.

Sistema de distribuição intensiva aplica a lógica de “quanto mais, melhor”. O fabricante vende por meio de tantos intermediários quantos forem possíveis. É utilizado quando se tem que ter grande disponibilidade do produto em um grande número de pontos de venda.

Essa popularização é saudável para produtos de alto consumo e pouco valor agregado. Um ótimo exemplo são os produtos de higiene e os alimentícios. Nesse sistema, os pontos de venda podem ser alcançados por equipes de venda dos próprios fabricantes, por representantes comerciais ou atacadistas distribuidores. Equipes próprias podem ser utilizadas para atender grandes varejistas como hipermercados e redes de supermercados.

3 METODOLOGIA

As ferramentas para a geração desse artigo científico foram de grande valor para a alcance dos conhecimentos acendidos. A pesquisa de campo se define em uma loja de roupas

fitness, em que foram coletadas, através de entrevista, os dados referentes à identificação e análise das estratégias logísticas que a empresa estudada utiliza.

Para Bowersox *et al.* (2007) e Bowersox e Closs (2007) ressaltam que a logística faz parte, hoje, das disciplinas que atuam na alta administração das organizações, incluindo toda a parte de movimentação de produtos e informações em toda uma cadeia de suprimento. O objetivo do artigo é confrontar a teoria com a realidade das empresas de roupas *fitness*. Utilizaram-se as pesquisas quanto aos fins, que é descritiva e, quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica.

Para compreender perfeitamente a empresa em estudo, foram utilizadas técnicas de pesquisas como a entrevista não-estruturada, através da qual, foi possível obter informações sobre o assunto em estudo e também observação assistemática não participativa onde se verificou a realidade da organização.

A pesquisa descritiva foi de fundamental importância para buscar dados e verificar a funcionalidade de seus setores, investigando a melhor maneira de explicar a sua estrutura organizacional viabilizando assim uma melhor compreensão e conhecimento detalhado do processo logístico da empresa, ou seja, com esse tipo de pesquisa foi buscado informações sobre o fato ou assunto estudado foram essenciais para que a pesquisa bibliográfica aplicada tivesse um cunho científico e desse maior credibilidade para as afirmações ali expressas juntamente com os conhecimentos gerados em sala de aula.

Rampazzo (2002, p. 53) afirma que “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los; estuda fatos e fenômenos do mundo físico e, especialmente, do mundo humano, sem a interferência do pesquisador”.

Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica, uma vez que terá fundamentação em informações extraídas de artigos, dissertações, teses, etc., será uma pesquisa clara e objetiva de diversos autores renomados que abordam em suas obras o tema proposto no presente estudo.

Segundo Vergara (2011, p. 43): “A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para uma discussão dos resultados as perguntas foram aliadas por categorias que se encaixam diante das questões realizadas na pesquisa. Sendo que a primeira categoria retrata sobre os fornecedores da empresa para definição do processo logístico.

Buscou-se analisar de onde são esses fornecedores, qual a região que eles atuam, a origem, se produtora ou revendedora e a comunicação com os mesmos. Nessa, a gestora explica que por possuir outros segmentos de roupas, seus fornecedores geralmente são fixos, não deixando de considerar novas oportunidades. Sendo dois fornecedores para não correr o risco de não conseguir a demanda necessitada. E como a demanda do cliente é desconhecida na maioria das vezes e varia substancialmente de um mês ao outro, o que implica um planejamento complexo. Informou ainda, que a origem de seus produtos é a região Sudeste e região Centro-Oeste, sendo a primeira revendedora e a segunda fábrica e revende, possui uma comunicação direta com os fornecedores, bem como também são realizadas as compras diretamente do espaço físico ocupada por elas.

Após a realização da aquisição direta a gestora informou que as mercadorias chegam pela transportadora onde uma delas é combinada com o fornecedor e a outra fica por parte do cliente, sendo a organização. Sobre a transportadora afirmou que, os serviços prestados são de qualidade, porém não é uma empresa altamente envolvida na tecnologia como aliada.

Questionamos os benefícios e gargalos desse tipo de modal, onde foi esclarecido que se sente satisfeita e acredita que esse modal se encaixa bem no perfil da loja e sem contar que o tempo é considerado bom, acreditando que se possa melhorar a mercadoria em transporte.

Sobre o gargalo, afirmou a necessidade de compras indiretas como por telefone, *e-mail* ou até mesmo *Whatsapp* o que não é aceito pelas empresas fornecedoras onde também acreditaria que o prazo que a mercadoria passa em transporte poderia ser mais curto, facilitando não só o meio de comunicação bem como agilidade na entrega.

Toda a demanda da organização é ofertada diretamente para os clientes ou consumidores finais, não são realizados nenhum tipo de revenda da empresa para outras, ou seja, a empresa não fornece suas mercadorias para que sejam revendidas. O público-alvo da organização são os clientes ou consumidores finais.

Para Baldin (2011, p. 74) “consumidor no mundo da tecnologia poderíamos chamar de usuário é a entidade que vai efetivamente usar o serviço... cliente é a entidade que efetivamente paga, que desembolsa os recursos para atender a uma demanda”.

Indagamos a questão do custo-benefício do modal utilizado, a gestora explicou que esse modal pra ela é o mais acessível, até porque, a região que atuamos não tem muitas opções de transportes que cheguem diretamente até ela, sendo que talvez se optassem por outros modais o custo aumentaria pela necessidade de multimodais, o que para a loja não é conveniente pela demanda que não é grande. Embora neste caso a questão de mudar o tipo de transporte não seja colocada em discussão pela empresa, é preciso levar em consideração os fatores essenciais ao tipo de transporte e acondicionamento da mercadoria existentes na região.

Em relação ao estoque e armazenagem desses produtos a mesma afirmou que com atualidade não utiliza mais esse tipo de processo pela facilidade de compra e rapidez.

Sendo assim, com as informações adquiridas mapeamos a cadeia de suprimentos de forma simples e clara a empresa estudada.

Figura 2 – Cadeia de suprimento fornecedor

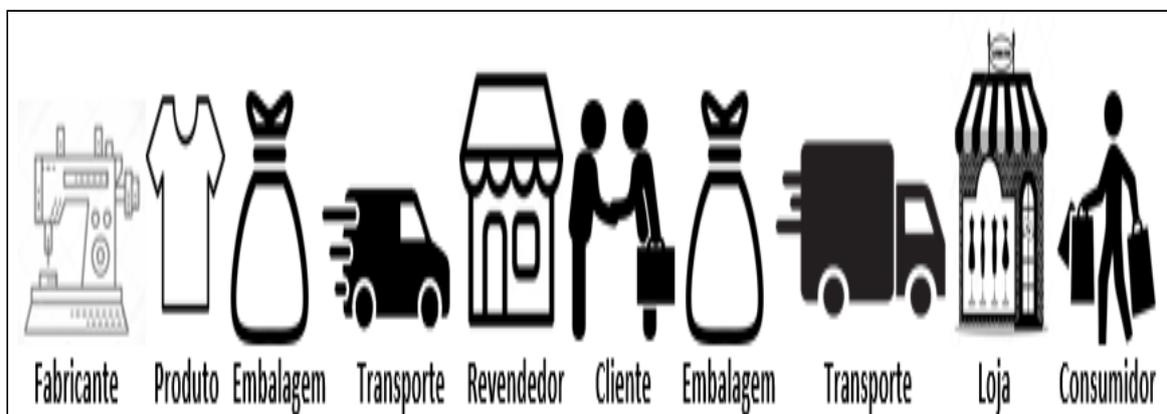


Fonte: Elaboração própria.

O fornecedor situado na região Centro-Oeste possui fábrica própria onde é produzido as peças, embalados em *big* sacolas de transporte e em seguida, transportado por meio de van

até o centro de distribuição. A partir desse centro onde também fica disponíveis as peças para serem vendidas o cliente pode retirar as peças no centro de distribuição ou pela iniciativa de contratação da transportadora, ficando o frete por responsabilidade do cliente, no caso a empresa. O valor varia de acordo com o volume da mercadoria e o prazo em torno de três dias.

Figura 3 - Cadeia de suprimento fornecedor 2



Fonte: Elaboração própria.

Na região Sudeste o fornecedor revende as peças e não fábrica. O processo se torna um pouco mais simples pelo fato do frete ser combinado entre as duas partes e alocado no preço da mercadoria. Portanto, a partir dessa venda a transportadora que fica por responsabilidade do fornecedor levar até a loja do cliente por meio de caminhões transportadores os produtos.

Estes resultados ajudaram no alcance das respostas para o presente estudo, afirmando os benefícios da aplicação de ferramentas da logística para obtenção de vantagem competitiva e melhorias nos processos através de sua aplicabilidade de modo estratégico.

Analisando o quadro em geral da empresa, onde o porte é microempresa, vendedora de diversos segmentos de vestuário, podemos perceber que a empresa ainda trabalha com o essencial, não aderindo a novas ferramentas que impactam na eficiência de todo processo da cadeia de suprimentos, reduzindo os custos logísticos e por sua vez possibilitando a empresa a se manter competitiva diante da concorrência. Através disto, foi identificado que a empresa tenta fazer de forma mais simples os seus processos, compra direta, melhor custo-benefício do transporte, boa comunicação e confiança com fornecedores, compras de acordo com demanda e necessidade.

Trata-se de conhecer sua própria rede de distribuição já existente com os controles das mercadorias, estratégias de coordenação da entrega dos produtos. Além disso, devem-se utilizar os modelos de tomada de decisão baseados na forma para empresa sendo eles: a compra, fornecedor e transporte, não deixando de lado o custo-benefício.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fica evidenciada a importância das etapas do caminho logístico para se mapear a cadeia de suprimentos. Com o estudo, identificou-se a estrutura da cadeia de suprimentos da organização de roupas *fitness*, ficando claro que o processo realizado entre as duas partes são o mais simples, indo desde uma compra direta até mesmo ao transporte da mercadoria.

Destaca-se os modais oferecidos pela região que se limita muito ao modal rodoviário, não tendo como destino direto da mercadoria ao comprador o aeroviário que é mais rápido, por exemplo. Outro gargalo visto é a questão do fornecedor não aderir novas opções de compra como por *whatsapp*, *e-mail* ou telefone.

Percebe-se ao longo da entrevista que há cada dia que passa o processo melhora e com atualidade e tecnologia isso se torna necessidade no segmento. Entretanto com esses gargalos a gestora da empresa deixa aberto que está satisfeita com os serviços oferecidos a ela e que está disposta a receber mudanças dos fornecedores, uma vez que a parceria entre as partes já se faz há muito tempo e com isso gera uma alta confiança.

Além disso, a tecnologia da informação está intrinsecamente ligada com a eficiência de uma cadeia de suprimentos, por isso é atraente sempre utilizar *softwares* que auxiliem relações e processos, garantir que o fornecedor e o comprador esteja sempre avisado e evite imprevistos, permitindo que a matéria-prima esteja sempre disponível.

Um ponto de destaque é o estoque cada vez mais baixo, desde que exista segurança, é a melhor opção para diminuir custos de uma empresa. O custo de estoque é um dos pontos fundamentais para avaliar o nível do desempenho logístico de uma organização. Deste modo, a logística é um sistema que organiza os fluxos de mercadorias, informações e o transporte, o aprimoramento das etapas é crucial para o desenvolvimento e renovação do ciclo. Para implantar qualquer tipo de melhoria é preciso conhecer o ciclo para evitar falhas, otimizar os processos, unindo agilidade com qualidade.

Quando se envolve o planejamento, todos os processos devem ser vastamente planejados para evitar riscos que podem afetar a organização. O interessante é manter o ponto de equilíbrio entre oferta e demanda.

Para esses conhecimentos adquiridos obtemos as seguintes limitações: informações restritas, a demanda da organização em relação aos fornecedores, o fluxo da logística, pode-se considerar que o estudo ficou limitado também pelo porte da empresa, por não possuir mais processos.

Entretanto esse estudo contribuiu para o passo a passo e acompanhamento da cadeia de suprimentos da organização estudada, mesmo que não seja de um porte alto. Edificou e aprimorou os conhecimentos gerados em sala de aula, de fato o acompanhamento nos permite enxergar melhor como funciona os processos e fluxo de informações, além de perceber os dois lados, fornecedor e comprador.

REFERÊNCIAS

BALDIN, F.; BALDIN, S. **Revolução invisível: uma nova forma de gestão de serviços**. 1. ed. São Paulo, 2011.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial** – O processo de integração da cadeia de suprimentos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B.; BOWERSOX, J. C. **Gestão e Logística da Cadeia de Suprimentos**. 4ª Ed. São Paulo: Bookman, 2007.

COELHO, L. C. **Gestão da Cadeia de Suprimentos – conceitos, tendências e ideias para melhoria**. Logística Descomplicada. 2010. Disponível em:

<<https://www.logisticadescomplicada.com/gestao-da-cadeia-de-suprimentos-%E2%80%93-conceitos-tendencias-e-ideias-para-melhoria/>>. Acesso em: 18 nov. 2017.

D'ALVIA, A. P. C. **Logística Empresarial**. Fonte do Saber.2017. Disponível em: <<http://www.fontedosaber.com/administracao/logistica-empresarial.html>>. Acesso em: 12 out. 2017.

ERPFLEX. **O que é cadeia de suprimentos e como ela pode alavancar ou arruinar o seu negócio?** Erpflex. 2016. Disponível em: <https://www.erpflex.com.br/blog/o-que-e-cadeia-de-suprimentos>. Acesso em: 15 set. 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12.ed. São Paulo:Pearson Pretience Hall, 2006.

LUMMUS, R.R., VOKURKA, R. J. *Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines*. **Industrial Management & Data Systems**. MCB University Press, v1, p11-17, 1999

POTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análises de indústrias e da concorrência**. 2 ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 .

PORTO, O. **Desafios da Logística de Transporte no Brasil**. Portal Logweb. 2014. Disponível em: <<http://www.logweb.com.br/artigo/desafios-da-logistica-de-transporte-no-brasil/>> Acesso em: 28 set. 2017.

POZO, H. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica para alunos de graduação e pós-graduação**. São Paulo. Edições Layola, 2002.

SEBRAE. **Como definir os canais de distribuição do seu produto**.2017. Disponível em:<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-definir-os-canais-de-distribuicao-do-seu-produto,bf7e0805b1a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> . Acesso em: 16 out. 2017.

SUCUPIRA, A. C. **O que é e como funciona a Gestão da Cadeia de Suprimentos**. Portogente. 2016. Disponível em: <<https://www.portogente.com.br/portopedia/91207-o-que-e-a-gestao-da-cadeia-de-suprimentos-e-como-funciona>>. Acesso em: 19 out. 2017.

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