



**A IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE  
MATERIAIS E CADEIA DE SUPRIMENTOS: UM ESTUDO DE CASO**

**Nome do Autor: Máyron de Oliveira Costa**

**2080160-0**

**Brasília, 2013**

## RESUMO

O conhecimento sobre a gestão da cadeia de suprimentos é um ativo para que as organizações alcancem a execução de seus objetivos, bem como a missão do próprio empreendimento, haja vista essa mesma gestão configura-se em diversas etapas que vão desde a aquisição do material à contratação de um serviço, com vistas a satisfazer ao cliente final. Por isso, a importância em se compreender como bem figuram essas etapas de funcionamento da cadeia de suprimentos, isto é, a logística em si. Normalmente costuma-se confundir logística com gestão da cadeia de suprimentos, entretanto, a segunda hipótese difere em muito da primeira, pois se apoia em uma integração de componentes internos da lógica administrativa de materiais de suprimentos, o que é bem diferente da lógica de disposição de materiais. A partir dessas percepções é que se entende necessário estudar como funciona a administração de materiais e sob qual lógica, para demonstrar como o conhecimento em gestão da cadeia de suprimentos é crucial para a prática administrativa.

**Palavras-Chave:** Gestão da cadeia de suprimentos. Administração de materiais. Conhecimento.

## 1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento da cadeia de suprimentos se transformou em uma atividade estratégica para empresas que almejam elevar seu potencial competitivo. Nota-se um grande empenho das empresas em alcançar uma integração da cadeia de valor, um sistema de colaboração que associa as práticas internas e externas, concedendo um valor mais elevado até o cliente final. Assim, as empresas passaram a procurar novos meios e alternativas de fornecimento, processamento e distribuição dos seus produtos e serviços, na busca por se tornarem diferenciais e elevar a percepção de valor dos seus clientes.

Por cadeia de suprimentos, segundo Liboreiro (2006) entende-se que seja um conjunto de instalações dispersas geograficamente interagindo entre si, como, por exemplo, fornecedores de matéria-prima, plantas produtivas, centros de distribuição, varejistas, estoque em trânsito, produtos intermediários e instalações também.

Diz-se que o gerenciamento de materiais e da cadeia de suprimentos implicam no alcance da missão organizacional porque a cadeia de suprimentos se preocupa com a produção, distribuição e vendas de produtos físicos, logo é um subconjunto da cadeia de valor e, portanto agrega valor a um serviço ou a um produto físico (OLIVEIRA, 2008).

O objetivo da gestão da cadeia de suprimentos é a integração de cada componente seu, seguido da maximização da eficiência, que por sua vez, ainda em acordo com Oliveira (2008) determina a satisfação do cliente. Ocorre que essa mesma integração significa a eficiência estratégica e operacional das organizações em razão dos aspectos que abrange no campo prático da gestão.

Cada vez mais a capacidade logística adquire maior relevância nas organizações, transformando-se em uma questão crítica e, como consequência, demandando maior atenção dos gestores quanto ao desempenho de suas atividades.

Entretanto, a gestão de materiais e suprimentos não pode ser feita aleatoriamente, a não ser que por meio do conhecimento necessário e equacionado do fornecedor em busca de sua missão empresarial. Na hipótese

da falta de conhecimento acerca de como se processa o gerenciamento da cadeia de suprimentos é possível que uma organização enfrente problemas, desequilíbrios quanto ao fornecimento do produto final e, conseqüentemente perca vendas porque com base na gestão da cadeia de suprimentos pode-se prever o alcance dos objetivos logísticos, sobretudo de suporte para as organizações em relação ao fomento de recursos materiais.

Em uma empresa que comercializa materiais de construção, situada no Distrito Federal, no ano passado houve perda nas vendas no segundo semestre em razão de problemas em sua cadeia de suprimentos. O valor de referida perda foi expressivo: R\$150.000 com base em pesquisa realizada internamente com os estoques da empresa, onde se constatou que os gestores cometeram confusão quanto aos estoques, pois, o motivo configurou-se como depreciação dos estoques não utilizados.

Os fracassos nas cadeias de suprimentos estão se tornando cada vez mais rotineiros nas organizações que não sabem lidar com a gestão, cujo resultado pode ser verificado no impacto causado nos lucros das empresas. Efeito devastador maior da ineficiência em relação a gestão da cadeia de suprimentos está no que se mal gerida, a cadeia de suprimentos impede a obtenção de sucesso das organizações, haja vista, não permitirá que empresas derrotem líderes no mercado, portanto, não atuará como diferencial competitivo.

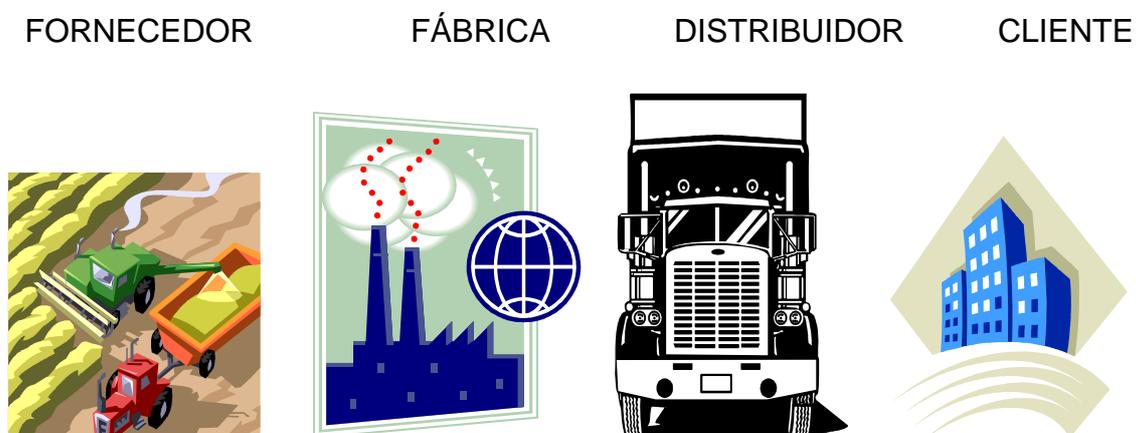
Com base no exposto, formula-se a seguinte questão de pesquisa: Como a eficiência do gerenciamento do fluxo de materiais é afetada pela falta de capacitação dos colaboradores em relação à gestão de materiais e suprimentos? Como objetivo geral o artigo buscou identificar qual a importância do conhecimento em gestão da cadeia de suprimentos para as organizações. De forma mais específica o artigo teve os seguintes objetivos: conceituar cadeia de suprimentos; expor as finalidades da cadeia de suprimentos; explorar todos os aspectos da cadeia de suprimentos, bem como de materiais de uma organização indo de encontro às estratégias necessárias ao alcance da missão institucional de uma dada empresa. Reconhecer, por meio de uma revisão bibliográfica e também de um estudo de caso, a vantagem competitiva nesse campo altamente concorrido.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 FINALIDADE DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E MATERIAIS

Em um primeiro instante é imprescindível entender o que seja a cadeia de suprimentos em uma dada organização, a fim de que, posteriormente, seja identificado o porquê de sua existência na lógica empresarial. Desse modo, nas palavras de Bowersox *et al* (2007), corresponde a um conjunto de processos solicitados para se obter materiais acrescentando um valor adequado à visão do cliente e consumidores e para tornar disponível o produto no lugar e na data que os clientes necessitam.

Também a cadeia de suprimentos torna-se mais compreensível quando exposta em uma ilustração, tal como a seguir:



**Fonte:** Bowersox (2007).

Observe-se que na cadeia de suprimentos o foco é a integração de cada componente, com maximização da eficiência determinando maior satisfação do cliente e conseqüentemente o aumento do *market share*, conforme relataram Oliveira e Longo (2008).

Segundo a sequência apresentada percebe-se a lógica que compromete a missão da empresa, acaso, uma dessas integrações não satisfaça a

sequencia que se espera no processo distributivo de ativos em uma organização, porque o destino do produto tornar-se-á contrariado.

Nazário (1999) bem explicou que existe uma complexidade e multiplicidade de relacionamentos dentro de uma cadeia de comercialização, os quais se direcionados com presteza serão equacionados para um mesmo fim. Em acordo com a posição de Nazario, entende-se que para suprir uma cadeia de suprimentos, por exemplo, a missão do comprador tem que estar equacionada com a missão do fornecedor. Destaca-se que, o maior objetivo da lógica de trabalho dentro da cadeia de suprimentos é reduzir o tempo de execução do serviço e os estoques ao mínimo, eis a imprescindibilidade da gestão de suprimentos das cadeias.

A respeito da definição de cadeia de suprimentos, Fleury (1999, apud Souza, 2009) ao realizar um estudo aprofundado sobre a administração de suprimentos de uma organização, concluiu com base na história de abordagem do termo, que seu conceito começou a se desenvolver apenas no início dos anos 90 e, acrescenta que, mesmo internacionalmente a menção à cadeia de suprimentos é algo ainda em construção.

Souza (2009) vai ainda mais além, quando diz que existem alguns profissionais que consideram a cadeia de suprimento como apenas um novo nome, uma simples extensão do conceito de logística, ou seja, uma ampliação da atividade logística para além das fronteiras organizacionais.

Por igual Coronado (2007) concordou que conceito de gerenciamento de cadeia de suprimento, enquanto relativamente novo, em verdade não é nada mais que uma extensão da logística.

Entretanto os estudos de Pires (2007) provaram que apesar da aproximação do gerenciamento em suprimentos com a logística, aquele abrange um escopo maior de processos e funções, podendo ser considerada a logística como um subconjunto da cadeia de suprimento.

Por logística, Pozzo (2004); Francischini e Gurgel (2004) entenderam que se trata de uma ferramenta estratégica utilizada para aumentar a satisfação do cliente e elevar a competitividade da empresa, bem como a sua rentabilidade.

Então, com o objetivo de não confundir logística com a cadeia de suprimentos, adota-se a explicação de Francischini e Gurgel (2004):

A expressão logística, pode ser definida como o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e eficaz de matérias- primas, estoques de produtos semi-acabados, acabados e do fluxo de informações a eles relativo, desde a origem até o consumo, com o propósito de atender aos requisitos dos clientes. Já a cadeia de suprimento refere-se à integração dos processos que formam um determinado negócio, desde os fornecedores originais até o usuário final, proporcionando produtos, serviços e informações que agregam valor para o cliente.

Algumas definições melhor auxiliam na compreensão acerca do que venha a ser uma cadeia de suprimentos, ou seja, na visão de Bertaglia (2003, p.04):

Conjunto de processos requeridos para obter materiais, agregar-lhes valor de acordo com a concepção dos clientes e consumidores e disponibilizar os produtos para o lugar (onde) e para a data (quando) que os clientes desejarem.

Uma cadeia de suprimento representa tem um objetivo que é o de desenvolver transações e negócios com fornecedores de primeira e segunda camada (que normalmente fornecem matérias-primas e componentes) e com clientes diretos (distribuidores e grande varejistas) e indiretos (consumidores finais e varejistas).

De acordo com Ballou (2004, p. 15), cadeia de suprimentos abrange todas as atividades relacionadas com o fluxo e a transformação de mercadorias desde o estágio de matéria prima (extração) até o usuário final, bem como os respectivos fluxos de informação.

Assim, quando se fala em fluxo de informações é fundamentada no compartilhamento de informações que se relacionam com o produto dos participantes da produção, com a meta de integrar as diversas atividades e, obter um gerenciamento da cadeia. As consequências da integração de todos os processos de uma cadeia é o planejamento estratégico que, por sua vez, atende ao desenvolvimento de práticas logísticas.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS NA ORGANIZAÇÃO

A administração de materiais é um termo moderno de enfoque logístico, segundo Viana (2002). Neste caso, é possível que a administração excelente dependa de como a aplicação dos conceitos de administração de materiais são colocados em prática.

Pode-se dizer que a administração de materiais alcança sucesso quando os conceitos logísticos são bem aplicados ao caso concreto da administração em si.

Seguindo uma análise pormenorizada dos relatos de Viana (2002) constatou-se que o objetivo fundamental da administração de materiais é determinar quando e quanto adquirir, para repor o estoque, o que determina que a estratégia do abastecimento sempre seja acionada pelo usuário, à medida que, como consumidor, ele detona o processo.

Um dos pilares da administração de materiais é satisfazer às necessidades de sistemas de operação. Esta mesma administração de materiais, conforme descrição de Ballou (1993), é importante no instante em que os bens necessários não estão disponíveis no instante correto para atender às necessidades de produção ou operação.

No entanto, a administração de materiais não pode ser feita de qualquer forma, a não ser que por meio da coordenação da movimentação de suprimentos com as exigências de operação, ou seja, atendendo à orientação de Ballou (1993), o objetivo da administração de materiais deve ser prover o material certo, no local de operação certo, no instante correto e em condição utilizável ao custo mínimo.

Outro apontamento importante acerca da administração de materiais refere-se ao que disseram Barbieri e Machline (2006):

A administração de materiais abastece ou supre a organização com os materiais, constituindo o elo entre a empresa e os seus fornecedores de materiais. Visa atender o cliente certo, com o material certo e nas quantidades e momentos certos e nas melhores condições para a organização.

Pozo (2004), por sua vez, chamou a atenção para o fato de que a administração de materiais está relacionada ao controle de níveis de estoques. Logo, percebe-se que a administração de materiais implica em aplicar o aspecto lógico ao controle de materiais, ou produtos pertencentes às atividades de uma organização.

### 2.3 LOGÍSTICA

Indiscutível que a literatura em administração é unânime em afirmar, que a área da logística tem por função organizar recursos, equipamentos e informações para o desenvolvimento de todas as atividades do cotidiano da empresa. Além disso, a literatura é esclarecedora que as funções da logística envolvem as atividades de transporte, movimentação de materiais, armazenamento, processamento de pedidos e gerenciamento de informações. Pensando essa mesma literatura à que se refere, encontra-se em Carvalho (2003, p. 31) a definição de logística:

"Logística é a parte do Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento que planeja, implementa e controla o fluxo e armazenamento eficiente e econômico de matérias-primas, materiais semi-acabados e produtos acabados, bem como as informações a eles relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes".

Acrescenta-se que a logística pode ser dividida em dois tipos de atividade desenvolvida na empresa, sendo estas classificadas como principais e secundárias. No que diz respeito às principais tem-se: transporte, a manutenção de estoques e o processamento de pedidos. Já como secundária: ações de armazenagem, manuseio de materiais, embalagem, suprimentos, planejamento e o sistema de informação.

Logística é a parte do gerenciamento de cadeias de suprimento responsável pelo planejamento, implementação e controle, de modo eficiente e eficaz, do fluxo e armazenagem de implementação e controle, de modo eficiente e eficaz, do fluxo e armazenagem de produtos (bens e serviços) e informações relacionadas, do ponto de origem até o ponto de consumo, com vistas ao entendimento das necessidades dos clientes" (WANKE, 2003, p. 28).

A logística é vista como um salto de diferenciação da empresa na obtenção de vantagens competitivas, na medida em que provoca redução de custos, acrescentando valor ao cliente e aumentando a lucratividade, que significa posição de superioridade perante os concorrentes.

De acordo com Coronado (2003, p. 150):

“A vantagem competitiva não pode ser compreendida olhando-se para uma empresa como um todo. Ela deriva das muitas atividades discretas que uma firma desempenha projetando, produzindo, comercializando, entregando e apoiando seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição de custo relativo da empresa e criar a base para a diferenciação. A cadeia de valor desdobra a empresa em suas atividades estrategicamente relevantes, para compreender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação existentes ou potenciais. Uma empresa ganha vantagem competitiva executando estas atividades estrategicamente importantes de maneira mais barata ou, melhor do que seus concorrentes.”

As ações dentro da organização refletem no seu desempenho, isso torna significativa toda e qualquer ação dentro da empresa. Mesmo que sejam oriundas de atividades pequenas, referidas ações irão contribuir para o aspecto financeiro agregando valor à empresa, relativamente à posição que ocupa. Mais que estas considerações sobre logística, afirma-se que esta é responsável pelo planejamento, operação e controle de todo o fluxo de mercadorias e informação, desde a fonte fornecedora até o consumidor" (ALT & MATINS, 2004, p. 252).

### **2.3.1 Custos benéficos**

Na atualidade, o maior desafio que os administradores enfrentam são os custos logísticos, pois em se tratando da qualidade própria de seus produtos, enquanto exigência de competitividade de mercado, os custos também devem adequar-se à competitividade. Portanto, o preço também reflete como um qualificador e o serviço como um ponto diferenciador diante do mercado. Daí dizer que a logística ganha a responsabilidade em agregar valor ao produto por meio do serviço oferecido por ela (LIMA, 2003, p.251).

Segundo Ballou (2003, p. 78) “os custos afetam o nível de serviço, uma vez que, custos logísticos tendem a aumentar com taxas crescentes à medida que nível de serviço é empurrado para níveis mais altos”. Assim quanto mais o serviço adquire um nível mais elevado o custo tenderá a ser maior para o cliente, o que não é desejável.

Esse fator é determinante para a busca da redução de custos, isso tem levado as empresas a se focar na produção e armazenagem sob uma lógica, em consequência da necessidade de redução de custos. Por isso empresas que possuem metas de aumentar o crescimento da produção adotam um conjunto mais reduzido de produtos em planta única, a fim de obter economias de escala e centralizar o estoque, haja vista estoques centralizados reduzem níveis. A concentração leva diretamente ao crescimento dos custos logísticos, pelo aumento das distâncias que resultam em redução do nível de atendimento ao cliente, em função do afastamento entre mercados. Nesse âmbito é primordial esforços de melhor administração dos custos benefícios, para que seja possível oferecer ao cliente um diferencial.

### **2.3.2 Clientes**

A logística tem por objetivo proporcionar um bom serviço ao cliente. Na visão de Razzolini (2008, p. 67), o valor limitado de alguns produtos com relação ao seu preço de venda pode ocorrer, mas dependendo da necessidade do consumidor, pode apresentar grande valor. Isso implica que o desafio logístico é encontrar uma maneira de atender prontamente à necessidade do cliente, sendo fundamental que as empresas também empreguem como apoio a tecnologia da informação que possuem particularidades básicas de agilidade, rapidez e flexibilidade.

Nessa dimensão a qualidade do fluxo de produtos e serviços tem como prioridade básica a existência de um gerencialmente conhecido como por nível de serviço. De acordo com a visão de Ballou (2003, p. 73), “nível de serviço pode ser descrito como o desempenho que fornecedores oferecem aos seus clientes no atendimento de pedidos”.

Para Bowersox e Closs (2009, p. 120), o nível de serviço básico tem como ser alcançado analisando disponibilidade, desempenho operacional e confiabilidade conforme expresso abaixo:

A disponibilidade é a capacidade de ter o produto à pronta entrega para atender o cliente e suas necessidades no momento que solicitado. Para Lavallo (2003, p. 155) “Esta é a dimensão de maior importância do serviço ao cliente”, ou seja, quando se faz a solicitação de pedido do produto e, uma vez aceito não se realiza a entrega. Então, referida ação pode ser determinante para a perda dos clientes.

O desempenho operacional é mensurado por meio de um conjunto de atividades: tempo gasto entre o pedido e a geração da ordem de compra até sua entrega, o desempenho operacional pode ser definido pela rapidez na entrega do produto, consistência das informações, flexibilidade para atender à procura inesperada de produtos e planos para solucionar eventualidades, para recuperar erros no decorrer do serviço, procurando sempre atender o cliente no prazo determinado.

Importante também observar que a confiabilidade é um ativo que é adquirido com a disponibilidade do produto e desempenho operacional, os quais foram planejados. Logo, é primordial à solicitação que esta esteja sempre atualizada e à disposição do cliente, uma vez que este é peça mais relevante tão quanto a entrega do pedido. Uma empresa que possui um nível de desempenho administrativo é aquela que está sempre preparada e atenta para mensurar as falhas e transformar as informações, sempre com foco nos anseios de seus clientes, pois estes compõem a lógica de existência da integração do funcionamento da cadeia de produção.

### **2.3.3 Indicadores**

Os indicadores logísticos são fundamentais para mensurar a eficiência e eficácia das atividades logísticas internas e externas à organização, pois tem como objetivo aumentar lucros, diminuir perdas e ainda melhorar a relação ente os clientes e fornecedores.

É impossível empresas atenderem perspectivas dos clientes e, ao mesmo tempo, satisfazer aos objetivos de custo da organização, sem trabalhar de forma lógica os integrantes que fazem parte da cadeia de suprimentos (FLEURY e LAVALLE, 2004, p. 123). Frise-se que manter o equilíbrio entre perspectivas externas e internas depende da apresentação de indicadores de desempenho, porque é por meio destes que se verifica em que medida uma organização pode alcançar melhor desempenho logístico, bem como a integração, de forma harmônica, de sua administração de produção.

Assim, esses indicadores proporcionam uma avaliação eficaz do desempenho logístico da empresa, tanto que de acordo com Ângelo (2005, p. 23), os indicadores de qualidade dos serviços empresariais pautam-se na alta competitividade do mercado, isto é, empresas procuram estar bem posicionadas em relação aos concorrentes.

Uma empresa que não ocupa melhor posição no ranking de melhor administração de materiais, pode se valer dos indicadores logísticos para modificar sua realidade, a exemplo de que com base nos indicadores podem tomar melhores decisões. Tal concepção sobre a crucialidade dos indicadores logísticos no contexto da administração de materiais encontra sua lógica nos dizeres de Ângelo (2005, p. 26), isto é, segundo ele a função do indicador de desempenho logístico é fiscalizar a qualidade das atividades logísticas internas executadas na empresa ou também a de seus fornecedores.

Esse auxílio que se extrai de indicadores, ainda conforme evidenciou Ângelo (2005, p. 26-27) pode ser:

- Interno: Estes indicadores internos verificam o desempenho de processos internos à empresa. Pode ter como exemplo a ruptura de estoque, pedidos perfeitos, tempo de ciclo do pedido, giro de estoque, pedidos por hora, estoque disponível para venda, tempo de permanência do veículo de transporte, custo por pedido, coletas no prazo e capacidade de carga de transporte.
- Externo: Estes indicadores externos verificam o desempenho de serviços prestados pelos fornecedores da empresa como entregas realizadas dentro do prazo, tempo de ressuprimento do fornecedor, entregas devolvidas parciais ou integrais, atendimento do pedido realizado, recebimento de produtos que atendam as especificações de qualidade.

Porém, adverte-se que em empresas há inúmeros processos logísticos, o que torna mais difícil e até inviável o acompanhamento de todos por meio dos indicadores. A resposta seria, então, a empresa mensurar seu desempenho em relação aos processos mais relevantes para obter um melhor resultado e atender de forma eficaz seus clientes, tendo por certo que na ausência da mensuração de desempenho o processo decisório tornar-se-á escasso, refletindo na queda da produção. Mais uma vez destaca-se que a logística atua como um componente interligado aos demais.

### **3 GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS**

Atualmente no mundo globalizado em que as transformações ocorrem a todo o momento de forma dinâmica, inesperado e com uma imensa velocidade, esse fator colaborou diretamente para uma nova atuação das empresas que não teve escolha com a percepção de que a alternativa empresarial para alcançar um bom desempenho necessita que se organizem em forma de cadeias ou redes de suprimentos, não medindo esforço para permanecer em mercado.

Segundo Rezende *et al* (2005, p.21):

“gerenciamento da Cadeia de Suprimentos ou Supply Chain Management (SCM) é a integração de processos composta de materiais, serviços, informações e financeiro dentro de uma empresa e em uma rede de empresas ou organizações que produzem e entregam produtos e serviços das fontes iniciais até os usuários finais, bem como o fluxo de retorno”.

A gestão cadeia de suprimento visa agregar responsabilidades compartilhadas e colaborativas entre os diferentes membros. Devem emparelhar os seus objetivos em todos os níveis e tomar as decisões estratégicas em função do impacto sobre os custos totais, a participação no mercado e as mudanças no ambiente de competição (LEE, 2004).

O conjunto de ações e processos que tem por objetivo garantir que o produto chegue ao cliente é definido como gestão da cadeia de suprimento que também tem a função de acrescentar um valor adicional ao produto

desenvolvido. Tais processos devem ser agregados com todos os outros, não ficando limitados apenas à movimentação de materiais, tais como: localização da organização, distribuição física, administração de estoque, modo de transporte, fluxo de informações, estimativas, relacionamentos, ou seja, simplesmente comprar, produzir e distribuir (POZO, p. 29, 2008).

Diante desse contexto, a gestão da cadeia de suprimentos é um conjunto de abordagens utilizadas para integrar e sincronizar eficientemente seus participantes para que mercadorias e serviços sejam produzidos, distribuídos e consumidos na quantidade, qualidade, localização e tempo certos de forma a minimizar os custos globais dos sistemas ao mesmo tempo em que atingem o nível de serviço desejado (SIMCHI-LEVI ETAL, 2003).

Com isso a gestão da cadeia de suprimento se torna cada vez mais promissora para a obtenção de vantagens competitivas de forma efetiva, o que leva as empresas a delimitar suas principais estratégias por meio de uma postura com seus fornecedores, quanto como clientes dentro das cadeias produtivas nas quais se inserem. Dessa forma fica evidente que a base da gestão de cadeia de suprimentos engloba toda a cadeia produtiva da empresa desde a sua relação com seus fornecedores até o atendimento de seus clientes.

Por isso é possível verificar que o Supply Chain Management – gestão da cadeia de suprimentos – consiste no estabelecimento de relações de parceiras, de longo prazo, entre os componentes de uma cadeia produtiva, que passarão a planejar estrategicamente suas atividades e partilhar informações de modo a desenvolverem as suas atividades logísticas de forma integrada, através e entre suas organizações, com o objetivo de melhorar o desempenho coletivo pela busca de oportunidades, implementada em toda a cadeia, e pela redução de custos para agregar mais valor ao cliente final (POZO, p. 30, 2008).

A gestão da cadeia de suprimento colabora para o estabelecimento da empresa no mercado que se apresenta cada vez mais acirrado, isso acarreta benefícios para o cliente que tem melhores condições para efetivar sua aquisição e a qualidade também é garantida.

### 3.1 DISTRIBUIÇÃO DE MATERIAIS NAS EMPRESAS

A distribuição dentro de uma empresa é prolongamento lógico da venda, englobam as modalidades distribuição e linha de produção, assim a produção e logística caminham sempre ligadas possibilitando a que a distribuição e abastecimento sejam fundamentais para que o produto alcance o seu objetivo que é chegar até o cliente.

O autor Kapoor (2004, p. 12), afirma que:

o marketing vê a Distribuição como um dos processos mais críticos, pois dela se incumbe a tarefa de levar o produto até o cliente. Canais de distribuição e cadeia de abastecimento são o que movimentam os produtos, estoques e fazem com que o cliente tenha seu produto e fique satisfeito.

Uma empresa contempla três processos primordiais para sua existência são estes: o suprimento, a produção e a distribuição (GOMES *et al*, 2004, p. 14), desse modo onde termina o processo de distribuição de uma empresa, inicia o processo de suprimentos da Empresa, isso ocorre devido à distribuição do produto final preencher a necessidade das empresas que vendem os produtos para os consumidores finais.

Para o marketing Distribuição é um dos processos mais críticos, pois problemas como o atraso na entrega são refletidos diretamente no cliente. Para (KAPOOR *et al.*, 2009, p. 5) é a partir do momento que o produto é vendido que distribuição se torna uma atividade importante por ter que se apresentar com um diferencial deve e ela é capaz de acrescentar benefícios e problemas resultantes da sua atuação.

Segundo Kapoor (2004, p. 53) a distribuição é dividida em outros subprocessos, os quais são:

- a) movimentação na linha de produção;
- b) expedição;
- c) gestão de estoques;
- d) gestão de transportes;
- e) logística reversa (reciclagem e devolução);
- f) logística de transportes agrários.

A distribuição é uma extensão da venda onde se faz chegar o produto ao consumidor através de um circuito de distribuição (SOUSA, 2000). A distribuição é constituída por um conjunto de colaboradores ou empresas que

tem a função de facilitar a movimentação dos produtos, desde o produtor até o cliente. os intermediários dessa relação é que determinam como deve ocorrer toda a movimentação de circulação da distribuição.

Segundo Bertaglia (2006):

“os canais de distribuição são organizações que movimentam produtos e serviços entre os elementos pertencentes a um segmento de mercado. Essas organizações ou estruturas são indispensáveis para o processo de distribuição, pois se comprometem a atender à demanda”.

Nesse contexto o objetivo fundamental das fases dos canais de distribuição é estabelecer uma relação entre a estrutura e as características dos processos logísticos de uma organização com a sua estratégia, o mercado que deseja atingir, seus recursos técnicos e financeiros disponíveis, as necessidades dos clientes atuais e potenciais e as iniciativas da concorrência. Bertaglia (2006) enfatiza para realizar o processo de planejamento e desenvolvimento dos canais de distribuição, os seguintes fatores devem ser meticulosamente analisados: mercado, concorrência, conjuntura econômica e normas e regulamentos governamentais. Para que a empresa tenha sucesso à implantação de uma estratégia de distribuição se torna vital para alcançar o mercado ao qual esta inserida.

Na realidade das empresas essa implementação não se da forma fácil, segundo Kapoor existe alguns passos a seguir e que devem ser observados. De acordo com o mesmo autor, existem três tipos de canais de distribuição:

a) canal direto – circuito em que não existem intermediários, isto é, o produto transita diretamente do produtor para o consumidor final. Tem a vantagem de ser completamente controlados pelos produtores e de proporcionarem um melhor conhecimento do mercado, por outro lado, tem o inconveniente de não permitirem uma grande dispersão geográfica;

b) canal curto – circuito em que não existem grossistas, isto é, o produto transita do produtor para um retalhista, ou número reduzido de retalhistas. Os circuitos permitem uma melhor cobertura do mercado; contudo, requerem uma rede de intermediários que, embora pequena, faz com que a empresa possa ficar dependente destes e perder o controle do circuito;

c) canal longo – circuito em que intervém o grossista e eventualmente outros intermediários tais como: o importador ou o agente.

Esses canais são muito eficientes para produtos muito consumidos e que por isso necessitam de reabastecimentos frequentes dos intermediários, dessa maneira o seu território de alcance é ampliado.

## **4 METODOLOGIA**

Em um primeiro instante foram selecionados diversos artigos e livros que tratam da cadeia de suprimentos. Posteriormente foi elaborado um questionário contendo 10 questões do tipo objetivas acerca do conhecimento dos colaboradores em gestão da cadeia de suprimentos.

O espaço amostral foi dividido em dois grupos: 50 funcionários e 19 funcionários que fazem parte da equipe de gerência e alta administração. São ao todo 69 pessoas entrevistadas e foram analisados dois grupos: os de funcionários e suas respostas e os de alta gerência e seus funcionários (19).

Os dados coletados, ou seja, as respostas foram tabuladas por meio do programa Word e dispostas em forma de tabela. A análise seguiu a do tipo qualitativa.

### **4.1 TIPO DE ESTUDO**

Vergara (2004) diz que as pesquisas se definem quanto aos fins, podendo ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista. E, com relação aos meios podem ser classificadas como uma pesquisa de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, ex post facto, participante, pesquisa-ação ou estudo de caso.

Assim, a presente pesquisa em função da classificação ofertada por Vergara adequa-se quanto aos fins como exploratória, pois segundo ele, as pesquisas exploratórias tem o objetivo de proporcionar uma visão geral, do tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Quanto aos meios é uma pesquisa bibliográfica e de campo.

### **4.2 LOCAL / CONTEXTO**

Foi feita uma pesquisa por telefone com algumas empresas, a fim de escolher uma que se adequasse aos fins da pesquisa, isto é, utilizou-se como critério de seleção a visão da cadeia de suprimentos de forma mais proativa. A partir disso o que se percebeu na área de logística é a valorização do conhecimento operacional comparado ao conhecimento teórico. Buscam-se pessoas proativas e que saibam o mínimo de estoque e gerenciamento de cadeias para fazerem parte de equipes menores. Muitas empresas hoje em dia preferem fazer cursos de treinamento a fim de deixar o funcionário com a “cara” da empresa.

A empresa onde foi aplicado o questionário é uma empresa de distribuição de peças automotivas e acessórios. Tal empresa é considerada de médio porte, com mais 5 filiais pelo Brasil. O número de funcionários é considerado pequeno pois a demanda na cidade de Brasília ainda é pequena. A administração e a chefia afirmam que a procura da qualidade faz com que se aumente o grau de rigorosidade na seleção de pessoas que queiram trabalhar com a área de Logística. A maioria dos funcionários apresenta nível técnico ou nível médio. Apenas 2 dos 50 tinham graduação ou nível superior.

#### **4.2.1 Fonte de informação**

Foram consultados documentos publicados em meio eletrônico e livros que tratam da gestão da cadeia de suprimentos. Utilizou-se também um questionário que contém 10 perguntas visando coletar dados dos colaboradores que trabalham no meio de operação e os funcionários de gerência e direção.

### **5.0 - DESENVOLVIMENTO**

A partir das respostas coletadas adotou-se a técnica de pesquisa do tipo qualitativa, de forma que aliando as respostas ao produzido no referencial teórico, a fim de conduzir às respostas para os objetivos da pesquisa, conforme disposto a seguir:

A empresa onde foi aplicado o questionário é uma empresa de distribuição de peças automotivas e acessórios. Tal empresa é considerada de médio porte, com mais 5 filiais pelo Brasil. O número de funcionários é considerado pequeno pois a demanda na cidade de Brasília ainda é pequena. A administração e a chefia afirmam que a procura da qualidade faz com que se aumente o grau de rigorosidade na seleção de pessoas que queiram trabalhar com a área de Logística. A maioria dos funcionários apresentam nível técnico ou nível médio. Apenas 2 dos 50 tinham graduação ou nível superior.

O que se percebe na área de logística é a valorização do conhecimento operacional comparado ao conhecimento teórico. Busca-se pessoas proativas e que saibam o mínimo de estoque e gerenciamento de cadeias para fazerem parte de equipes menores. Muitas empresas hoje em dia preferem fazer cursos de treinamento a fim de deixar o funcionário com a “cara” da empresa.

Esse questionário foi feito com funcionários da cadeia de suprimentos (da área de logística), de chefia, diretoria, presidência e administração da empresa. 50 funcionários da cadeia de suprimentos responderam, 10 da administração, 5 da chefia, 2 da diretoria, 2 da presidência. Um total de 69 pessoas respondeu o seguinte questionário a fim de avaliar aspectos essenciais para o funcionamento da cadeia de suprimentos dentro da organização (vide tabela 1).

Entrevistados	Gerência	Operacional
Diretoria	2	0
Presidência	2	0
Chefia	5	0
Administração	10	0
Funcionários da área de logística operacional	0	50
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>50</b>

Tabela 1 (cargos dos entrevistados)

Analisando o espaço amostral e as respostas da maioria comparada a cada grupo dividido assim: 50 da cadeia de suprimentos e 19 da parte administrativa e de chefia da empresa. Para a questão 3, 100% dos entrevistados afirmaram que a empresa preocupa-se com a produção, distribuição e vendas. Tabela 2 – Como responderam a questão 3.

<b>Pergunta 3</b>	<b>Gerência</b>	<b>Operacional</b>
Atualmente, na empresa onde você trabalha, a cadeia de suprimentos preocupa-se com a produção, distribuição e vendas de produtos físicos?	100% sim	100% sim

Tabela 2 – Porcentagem das repostas de acordo com o grupo.

Já na questão 4, 70% do grupo de funcionário da cadeia responderam que a eficiência é importante no processo de gestão da cadeia de suprimentos. Do grupo da administração, esse percentual subiu para 100%. 30% daqueles que fazem parte do grupo de funcionários deixaram em branco. Avalia-se assim que a eficiência é um conceito que faz parte do dia a dia da chefia e da cúpula administrativa de uma empresa (pois estamos lidando com pessoas graduadas e pós-graduadas).

<b>Pergunta 4</b>	<b>Gerência</b>	<b>Operacional</b>
A finalidade da cadeia de suprimentos é integrar cada componente, maximizando a eficiência na organização?	100% sim	70% sim 30% em branco

Tabela 3 – Porcentagem de respostas a pergunta determinada de acordo com o grupo.

Para a questão 5, 70% responderam sim e 30% responderam não. Isso se dá porque existem também outros fatores que fazem parte da estrutura da cadeia de suprimentos além das estratégias e questões operacionais da organização. (Vide tabela 4).

Tabela 4 – Respostas dadas à pergunta 5 de acordo com o grupo e o cargo ocupado.

<b>Pergunta 5</b>	<b>Gerência</b>	<b>Funcionários da produção</b>
Para que ocorra a eficiência em relação a cadeia de suprimentos e materiais basta conter nas atividades a estratégia e aspectos operacionais de modo equilibrado?	70% sim 30% não	70% sim 30% não

Para a questão 6, 80% dos entrevistados responderam que a tecnologia é de extrema importância dentro da cadeia de suprimentos e na sua eficácia/eficiência. Os 20% que responderam que não pode ser explicado através do arcabouço de outros elementos que compõem a estrutura da cadeia de suprimentos, que vai além do que apenas questões que relacionadas ao uso da tecnologia da informação.

<b>Pergunta 6</b>	<b>Gerência</b>	<b>Funcionários da produção</b>
O controle da gestão de materiais e cadeia de suprimentos depende da utilização de tecnologias de informação?	80% sim 20% não	80% sim 20% não

Na questão 7, 100% do grupo afirma que a multiplicidade e a complexidade dos relacionamentos dentro da cadeia tem que ser a missão da empresa.

<b>Pergunta 7</b>	<b>Gerência</b>	<b>Funcionários da produção</b>
Pode-se relacionar a complexidade e multiplicidade de relacionamentos dentro da cadeia de suprimento com a missão da empresa?	100% sim	100% sim

Na questão 8, o total do espaço amostral valoriza o aspecto de gerenciamento eficaz fazendo com que a relação entre o chefe e o subordinado seja cordial e feita de forma competente. Isso mostra que a empresa demonstra bom relacionamento dentro da área de recursos humanos.

<b>Pergunta 8</b>	<b>Gerência</b>	<b>Funcionários da produção</b>
Pode-se dizer que o gerenciamento eficaz de materiais e cadeia de	100% sim	100% sim

suprimentos tem como base o relacionamento direto com os que trabalham diariamente, já que a ideia é reduzir tempo e estoques ao mínimo necessário?		
---	--	--

Na questão 9, os funcionários da alta administração (gerentes e chefes) 100% afirmaram que a informação é essencial dentro do processo de tomada de decisões. Já entre os funcionários, 80% do grupo responderam que “sim”. Outros 5% deixaram em branco ou responderam que 15% “não”. Isso se dá devido o conhecimento e a rotina de cada funcionário dentro da empresa.

<b>Pergunta 9</b>	<b>Gerência</b>	<b>Funcionários da produção</b>
A informação ou conhecimento é requisito essencial para tomar decisões de gerenciamento da cadeia de suprimentos e materiais?	100% sim	80% sim 5% em branco 15% não

E a questão 10 foi a que teve mais variação entre os grupos. Nenhum grupo respondeu sim como 100% das escolhas. Tiveram o seguinte percentual: 80% dos 50 entrevistados ligados ao operacional da empresa e 70% dos 19 que faziam parte da administração.

<b>Pergunta 10</b>	<b>Gerência</b>	<b>Funcionários da produção</b>
Controlar materiais e a cadeia de suprimento é a própria logística?	70% sim 30% não	80% sim 20% não

Isso demonstra que aqueles que trabalham com administração sabem que o aspecto do controle não é ele apenas de forma significativa que altera a organização e sim outros aspectos como planejamento, direção, comando e coordenação. De acordo com Fayol vemos que o controle não é apenas o principal fator dentro da organização. De acordo com sua teoria, administrar depende de previsão, organização, comando, coordenação e controle. A

abordagem clássica da administração busca a eficiência e tem como teoria clássica a estrutura. Ainda sobre a teoria de Fayol a organização apresenta 5 funções: administração geral, manufatura, vendas/marketing, segurança e contábeis.

Atualmente, a área de recursos humanos se destaca e o processo de departamentalização e se torna mais uma área importante a ser analisada dentro do processo organizacional. Logo, chega-se a conclusão que neste estudo de caso percebem-se pessoas inteiradas sobre a área em que estão trabalhando. Todas demonstraram através dos resultados um certo conhecimento da área em que atua, fazendo com que a rotina da empresa seja bem gerenciada e coordenada.

## **5 CONCLUSÃO**

Na atualidade, os negócios passaram a enfatizar estratégias que criam vantagens e uma lealdade de longo prazo frente aos seus clientes. Com a economia instável e com taxas de juros alternando entre altos e baixos, cada vez mais o mercado exige profundas transformações, fazendo com que a adequação a essa nova realidade torne-se primordial para a saúde de qualquer organização. Além disso, a crescente busca por melhores e mais significativa vantagens competitivas tem se ampliado para atender as novas exigências dos consumidores, isso levou as empresas a adotarem novas posturas frente a este novo cenário.

Essa mudança ocasionou que a redução de custos no desenvolvimento dos processos operacionais de maneira que não se perca o seu valor através da prestação de serviços se torna objetivo primordial da organização para a sua permanência no mercado. O objetivo principal da cadeia de suprimento é o de garantir mais valor do produto com a menor redução de custo possível para que a empresa tenha um aumento significativo lucrando mais com as suas atividades desenvolvidas.

Desde os períodos anteriores até os dias de hoje fica clara a relevância da necessidade do gerenciamento de cadeia logística seja na área industrial,

comercial ou de serviço, devido à competitividade estar diretamente ligada a um bom sistema de gerenciamento que consiga absorver todas as informações de uma empresa desde o fornecedor até o cliente final, isso inclui também o serviço realizado depois de efetivada a venda. Esse fator evidencia a relevância da estratégia da logística no seu emprego e desenvolvimento dentro da empresa e em suas relações empresariais e também em sua contínua capacidade de evoluir e fazer com que a organização cresça no mercado cada dia mais competitivo.

Contudo não podemos esquecer que a relação entre todos os componentes de uma cadeia de suprimentos, desde o fornecedor até o cliente final, devem apresentar os mesmos objetivos para ser trabalhados, de forma sistemática em busca de melhores preços e a estes devem estar ligados, não só devido à cumplicidade, mas também pela busca da redução dos custos de forma constante e melhorando todos os integrantes desta cadeia, para que um a organização obtenha força diariamente, pois nos dias atuais em função de uma competitividade contínua no mercado só tem chance de sobreviver os bons gestores, com ótimos sistemas, excelente equipe envolvida nesta cadeia logística e grandes parcerias, em que todos trabalhem com o mesmo objetivo tendo em vista a sua existência.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÂNGELO, Livia B. Indicadores de desempenho logístico. Disponível em <http://www.gelog.ufsc.br/Publicacoes/Indicadores.pdf/2005> (acessado em 10/07/2013).

ALVARENGA, Antônio C. NOVAES. Antonio G. N. **Logística Aplicada: suprimento e distribuição física**. 3ª edição. São Paulo. Ed.Edgar Blucher Ltda., 2000.

BETAGLIA, P. R. **Logística e Gerenciamento da Cadeira de Abastecimento**. 2 ed. rev. E atual. – São Paulo: Saraiva, 2009.

CATELLI, Armando (Coordenador). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica** - GECON. FIPECAFI. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHOPRA, S. e MEINDL, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, Estratégia, Planejamento e Operação**, São Paulo: Pearson , 2004.

CORONADO, Osmar. **Controladoria no atacado e no varejo: logística integrada e modelo de gestão sob a óptica da gestão econômica logística**. São Paulo: Atlas, 2003.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: uma abordagem holística**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. **Logística empresarial e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2004.

BALLOU, Ronald H.. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos / logística empresarial**. 5. ed. . Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOWERSOX, Donald J. ; CLOSS, David J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas S.A, 2008.

GOMES, Carlos Francisco Simões, RIBEIRO, Priscila Cristina Cabral. **Gestão da Cadeia de Suprimentos Integrada à Tecnologia da Informação**. Ed. Thomson 2004.

KAPOOR, K.; KANSAL – **Basics of Distribution management: a logistical approach**. New Delhi: Prentice Hall, 2004.

KUNRATH, Rodrigo Diedrich - **Logística Empresarial**. 1ª ed. Rio Grande do Sul - Ediouro, 2007.

- LIMA, Telma Cristiano Sasso de. MIOTO, Regina Célia Tamasso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica Rev. Katál. Florianópolis v. 10 n. 2007.
- LIMA, Mauricio Pimenta. Custos logísticos. In: FLEURY, P.F.; FIGUEIREDO, K; WANKE, P. (Org.). Logística empresarial: a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.
- MARTINS, Petrônio Garcia. Administração de materiais e recursos patrimoniais. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais. São Paulo: Saraiva, 2004.
- MELLO, Luiz Carlos Brasil de Brito; BANDEIRA, Renata Albergaria de Mello. Entendendo a logística e seu estágio atual: proposta de alinhamento entre o suprimento e a demanda em uma empresa de gases industriais. XII SIMPEP - Bauru, São Paulo, 7 a 9 de Novembro de 2005.
- POZO, Hamilton. Administração de recursos materiais e patrimoniais. São Paulo, Ed. Atlas, 2008.
- NOVAES, Antonio Galvão. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação. 3. ed. . Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- PIRES, Sílvio R.I. Gestão da cadeia de suprimentos (Supply chain management): conceitos, estratégias, práticas e casos. 2. ed. . São Paulo: Atlas, 2009.
- SIMCHI-LEVI, David; KAMINSKY, Philip; SIMCHI-LEVI, Edith. Cadeia de Suprimentos: projeto e gestão. Tradução: Marcelo Klippel. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- WANKE, Peter. Gestão de estoques na cadeia de suprimento: decisões e modelos quantitativos. São Paulo: Atlas, 2003.

## APÊNDICE

Pesquisa sobre o impacto da falta de conhecimento acerca da gestão correta de materiais e cadeia de suprimentos

### QUESTIONÁRIO

#### DADOS PESSOAIS

**1. Sexo:**

masculino  feminino

**2. Cargo Atual:**

Controle da cadeia de suprimentos e materiais  administração  
 chefia  Diretoria  Presidência

**3. Atualmente na empresa onde você trabalha a cadeia de suprimentos preocupa-se com a produção, distribuição e vendas de produtos físicos?**

Sim Não

**4. A finalidade da cadeia de suprimentos é integrar cada componente, maximizando a eficiência na organização?**

Sim  Não

**5. Para que ocorra a eficiência em relação à cadeia de suprimentos e materiais basta conter nas atividades a estratégia e aspectos operacionais de modo equilibrado?**

Sim  Não

**6. O controle da gestão de materiais e cadeia de suprimentos depende da utilização de tecnologias de informação?**

Sim  Não

**7. Pode-se relacionar a complexidade e multiplicidade de relacionamentos dentro da cadeia de suprimento com a missão da empresa?**

Sim Não

**8. Pode-se dizer que o gerenciamento eficaz de materiais e cadeia de suprimentos tem como base o relacionamento direto com os que trabalham diariamente, já que a ideia é reduzir tempo e estoques ao mínimo necessário?**

Sim     Não

**9. A informação ou conhecimento é requisito essencial para tomar decisões de gerenciamento da cadeia de suprimentos e materiais?**

Sim    Não

**10. Controlar materiais e a cadeia de suprimento é a própria logística?**

Sim    Não