

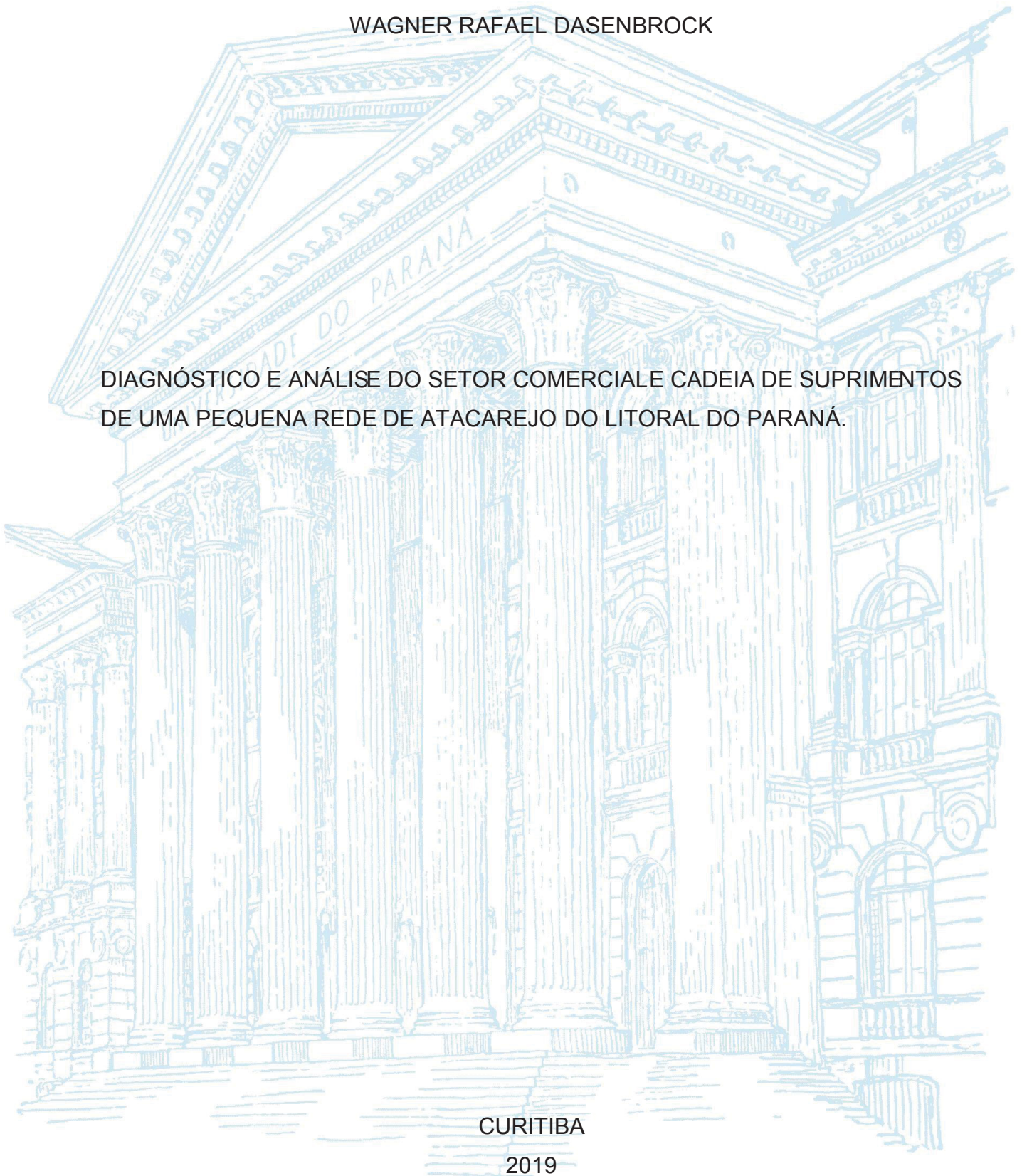
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

WAGNER RAFAEL DASENBROCK

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DO SETOR COMERCIAL CADEIA DE SUPRIMENTOS  
DE UMA PEQUENA REDE DE ATACAREJO DO LITORAL DO PARANÁ.

CURITIBA

2019



WAGNER RAFAEL DASENBROCK

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DO SETOR COMERCIAL E CADEIA DE SUPRIMENTOS  
DE UMA PEQUENA REDE DE ATACAREJO DO LITORAL DO PARANÁ.

Monografia apresentada ao curso de PósGraduação em Gestão de Negócios, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Ana Paula Mussi  
Cherobim

CURITIBA

2019

Dedico este trabalho primeiramente a Deus,  
por ter me dado saúde, força e perseverança para eu chegar até  
aqui.

Dedico à minha esposa Cintia, meus pais Dircinha e José Antônio.  
Dedico também a todos os meus amigos, colegas, e professores,  
pelo apoio, ensinamentos e dedicação que tiveram comigo ao longo  
desse curso, pois colaboraram muito para meu crescimento  
acadêmico.

Obrigada por tudo.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, acima de tudo. Por sua presença real em minha vida, pelo dom da fé que tenho Nele e por toda proteção.

À minha família: minha esposa Cintia, minha mãe Dircinha, meu pai José Antônio, meus irmãos José Junior, Andrea, e Raquel, por todo apoio, e por estarem ao meu lado nesta caminhada.

À Prof.º Drª Ana Paula Mussi Cherobim, por sua dedicação e orientação no decorrer deste estudo.

Aos professores da Pós-Graduação em Gestão de Negócios, da Universidade Federal do Paraná, por partilharem seus conhecimentos durante todo esse curso.

Aos meus colegas de curso que partilharam comigo seus conhecimentos, pois pude crescer e aprender com cada um de vocês.

## RESUMO

Este trabalho de monografia teve como objetivo mostrar a análise de uma cadeia de suprimentos, e ainda a importância do setor comercial e do processo logístico dentro de uma organização. A cadeia de suprimentos, ou o supply chain, está diretamente ligada ao gerenciamento e a integração do setor comercial, com todo o restante dos departamentos da organização.

Dessa forma, torna-se extremamente relevante um bom planejamento estratégico, e análise desse setor, pois por meio do supply chain, pode-se alcançar um amplo diferencial competitivo no mercado.

Assim, através do bom desempenho no setor de abastecimento de uma cadeia de suprimentos, além de se alcançar uma relevante redução nos custos operacionais, pode-se ainda agregar valor ao produto do negócio.

Para a realização desse trabalho fez-se necessário realizar uma pesquisa bibliográfica sobre o tema com diferentes autores, além disso, foi levantado informações da empresa, através de entrevista com os colaboradores de diferentes setores, e mais especificadamente do comercial, e de estoque, com o intuito de coletar dados, e identificar possíveis falhas nesse processo de levantamento de rupturas dos produtos, e a forma de como é realizado o abastecimento logístico.

Com os resultados, identificou-se que nessa empresa de atacarejo estudada, não há um processo padronizado no departamento logístico, para o suprimento da cadeia.

**PALAVRAS-CHAVE:** Supply Chain; Logística; Gestão; Processo.

**ABSTRACT:** This monograph work aimed to show the analysis of a supply chain, as well as the importance of the commercial sector and the logistical process within an organization. The supply chain, or the supply chain, is directly linked to the management and integration of the commercial sector, with all the rest of the organization's departments.

Thus, good strategic planning and analysis of this sector is extremely relevant, because through the supply chain, a wide competitive differential in the market can be achieved. Thus, through the good performance in the supply sector of a supply chain, in addition to achieving a significant reduction in operating costs, value can also be added to the business product.

In order to carry out this work, it was necessary to carry out a bibliographic research on the topic with different authors, in addition, company information was collected, through interviews with employees from different sectors, and more specifically from the commercial, and from stock, with the intention of collecting data, and identifying possible flaws in this process of surveying product breaks, and the way in which the logistical supply is carried out.

With the results, it was identified that in this studied cash and carry company, there is no standardized process in the logistics department, for supplying the chain.

**KEY-WORDS:** Supply Chain; Logistics; Management; Process.

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....                                   | <b>16</b> |
| 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....                                  | 16        |
| 1.2 PROBLEMA .....  | 17        |
| 1.3 OBJETIVO GERAL .....                                    | 17        |
| 1.3.1 Objetivos específicos .....                           | 18        |
| 1.4 JUSTIFICATIVA .....                                     | 18        |
| <b>2 REFERENCIAL TEORICO</b> .....                          | <b>20</b> |
| 2.1 LOGÍSTICA .....   | 20        |
| 2.2 CADEIA DE SUPRIMENTOS .....                             | 21        |
| 2.3 GESTÃO DE ESTOQUES .....                                | 22        |
| 2.4 GESTÃO DE TRANSPORTES .....                             | 23        |
| 2.5 GESTÃO DA INFORMAÇÃO AO LONGO DA CADEIA LOGISTICA ..... | 24        |
| 2.6 SETOR DE COMPRAS .....                                  | 25        |
| <b>3 METODOLOGIA</b> .....                                  | <b>27</b> |
| 3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA .....                             | 27        |
| 3.2 COLETA DE DADOS .....                                   | 27        |
| 3.3 ANÁLISE DE DADOS .....                                  | 27        |
| 3.3.1 PROCESSO ATUAL PARA LEVANTAMENTO DE FALTAS .....      | 31        |
| 3.3.2 PROBLEMAS .....                                       | 34        |
| 3.3.3 SOLUÇÕES .....  | 35        |
| 3.3.4 METAS .....   | 35        |
| 3.3.5 INDICADORES .....                                     | 36        |
| <b>CONCLUSÃO</b> .....                                      | <b>37</b> |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....                                    | <b>39</b> |

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| FIGURA 1 Gráfico de Compras.....       | 19 |
| FIGURA 2 Característica de Modais..... | 24 |
| FIGURA 3 Compras 2018.....             | 29 |
| FIGURA 4 Falta de Produtos.....        | 31 |
| FIGURA 5 Check List de Compras .....   | 32 |
| FIGURA 6 Fluxograma.....               | 33 |



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O gerenciamento da cadeia de suprimentos e a integração de processos, que visam trazer retorno como agregar valor ao produto, e ainda reduzir custos com a logística, e assim fazer com que a organização tenha lucratividade em torno de suas atividades comerciais.

A análise e um bom gerenciamento da cadeia de suprimentos de uma organização, é um dos fatores essenciais para se obter vantagem competitiva, pois segundo Lambert & Cooper (2000), as empresas não estão mais competindo com empresas, e sim as cadeias de suprimentos estão competindo entre si, e assim para se alcançar sucesso nas organizações dependerá muito do esforço e da habilidade de seus administradores de integrar seus processos de negócios, com os das demais organizações.

Segundo Chopra & Meindl (2003), uma cadeia de suprimentos engloba vários estágios e setores que estão envolvidos direta ou indiretamente no processo, não só fabricantes e fornecedores, mas além disso departamentos como transportes, compras, depósitos, varejistas, e ainda os próprios clientes.

Dessa forma, a partir do exposto mostra-se a importância de um bom gerenciamento logístico e da cadeia de suprimentos, e a necessidade de se obter essa vantagem competitiva, para que assim as organizações alcancem o sucesso que esperam.

## 1.2 PROBLEMA

O planejamento estratégico logístico de uma empresa é considerado um dos fatores primordiais para a diferenciação e a obtenção de vantagem competitiva, de forma de obter redução de custos, e possa além disso agregar valor ao produto para seus clientes, assim maximização de lucros e resultados.

Porter (1989:36) em Coronado (2001:150) menciona:

“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”.

Dessa forma, dada a importância da logística e da cadeia de suprimentos de uma organização, propõem-se a seguinte problemática de estudo: Como a cadeia logística da rede de atacarejo Super Rede, localizada no litoral do Paraná, está relacionada ao setor comercial da empresa?

## 1.3 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desse estudo de caso é a análise e diagnóstico do setor comercial e da cadeia de processo de abastecimentos logístico de uma pequena rede de atacarejo do Litoral do Paraná.

### 1.3.1 Objetivos específicos

Buscar informações bibliográficas sobre logística e abastecimento de estoques. Levantar informações na área de logística e abastecimento da empresa a ser estudada.

Analisar as informações coletadas para identificar eventuais problemas na cadeia de suprimentos.

Identificar a ruptura dos produtos mais relevantes na Rede de atacarejo.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

De acordo com Simchi-Levi et al. (2003), a cadeia de suprimentos logístico é um conjunto de abordagens utilizado como uma ferramenta para unificar de maneira adequada fornecedores, fabricantes, armazenagem, e ainda o setor de vendas, de forma que os produtos sejam fabricados e atendam eficientemente suas demandas, visando sempre minimizar os custos, e otimizar o tempo.

Ching (2010), descreve o processo logístico da cadeia de suprimentos como sendo uma aquisição de vantagem competitiva por parte das organizações, visto que são fatores para o diferencial mercadológico, o aumento da produtividade e níveis de atendimento fornecido ao cliente.

Dessa forma, uma gestão logística é capaz de agregar valor ao produto, minimizando os custos empregados na matéria, integrando setores, e além disso esse processo de gestão é visto como um elemento fundamental para a diferenciação e aquisição de vantagem competitiva mercadológica.

Esse estudo tem sua aplicação prática em rede varejista localizada no litoral do Paraná. A principal característica do gerenciamento logístico é a sazonalidade. Nos meses de novembro a fevereiro, verão, o volume de vendas é em média 52% maior comparado com o período de baixa temporada.

O gráfico 01 apresenta as características das vendas por volume de mercadorias movimentadas mês a mês durante o ano de 2018, o total movimentado foi de R\$28.594.486,06, 35% do valor movimentado R\$9.900.632,09 é referente as

compras dos meses de dezembro a fevereiro, e R\$18.693.853,97 é referente as compras dos meses de março a novembro.



Figura 01 – Gráfico de Compras

Fonte: Pesquisa de campo

## 2 REFERENCIAL TEORICO

Para compreender o tema, estão apresentados nesse capítulo os conceitos de logística no processo de simples distribuição do produto até o gerenciamento da cadeia de suprimentos enfatizando sua importância no ambiente empresarial. Na sequência a gestão de estoque ligada a gestão de transportes, por fim a gestão da informação ao longo do processo e gestão de compras na segmentação de mercado. E por fim a descrição do setor de compras que servirão para contextualização desta pesquisa.

### 2.1 LOGÍSTICA

A logística teve início com os militares, eles é que começaram a fazer o processo de gerenciamento de aquisição, manutenção, e a distribuição de seus equipamentos. (Ballou, 2006; Pires, 2004)

De acordo com Baumgardt (2002), a partir da década de 80 passar a existir a logística integrada, com a união estratégica entre os seguintes setores: Empresa, Cliente e Fornecedor. Com o passar dos anos a integração logística foi ficando cada vez maior, pois sofre influência da globalização mercadológica, a industrialização, e ainda o crescente avanço da tecnologia da informação e da comunicação.

Segundo Bowersox e Closs (2001), apresentam o sistema logístico como sendo uma ferramenta de gestão do "supply chain", e propõem o gerenciamento logístico onde se inclui a administração de sistemas para gerenciar os materiais, bem como também os estoques, sejam em processo de acabamento, ou acabados, com objetivo de criar uma estratégia de negócio da empresa.

De acordo com Oliveira e Scavarda (2008), o maior desafio da logística é oferecer um nível de serviço apropriado por um custo que o cliente esteja disposto a pagar.

Bowersox e Closs (2004), afirmam que a existência da logística tem objetivo de satisfazer as necessidades do cliente, e ainda facilitar as operações relevantes de produção e marketing. Disponibilizar estes produtos e serviços solicitados pelo cliente,

em um local onde são necessários, e ainda ajudar a agregar maior valor do produto ao cliente pelo menor custo total.

Portanto, segundo BOWERSOX; CLOSS (2010), para se alcançar a qualidade logística, é necessário a avaliação constante do processo. Assim, vemos que o processo logístico dentro da cadeia de suprimentos tem a finalidade de agregar valor ao produto. Assim, a logística vem sendo vista como uma ferramenta para se diferenciar o produto, obtendo através dela uma vantagem competitiva.

## 2.2 CADEIA DE SUPRIMENTOS

Uma cadeia de suprimentos, ou a Supply Chain, é definida segundo Bertaglia (2009), como um conjunto de processos necessários para se obter materiais, agregando valor de acordo com a visão dos clientes e consumidores, e disponibilizando esses produtos de forma que estejam lugar e no tempo desejado pelos clientes

Para Bowersox e Closs (2000, p. 46):

A logística de suprimentos pode ser entendida como sendo: as atividades relacionadas com a obtenção de produtos e materiais de fornecedores externos. Incluem execução do planejamento de recursos, localização de fontes de suprimento, negociação, colocação de pedidos, transporte de saída, recebimento e inspeção, armazenagem e manuseio e garantia de qualidade. Incluem a responsabilidade pela coordenação com fornecedores em áreas como programação, continuidade de suprimento, "hedging" e investigação, assim como pesquisas que levem a novas fontes ou programas de suprimento. O principal objetivo do suprimento é dar apoio produção ou à revenda, proporcionando compras em tempo hábil, ao menor custo total.

Para Chopra e Meindl (2003), uma cadeia de suprimento envolve todas as etapas envolvidas no processo logístico, seja de forma direta ou indiretamente, no atendimento de um pedido de um cliente. Dessa forma, todos os processos são interligados de forma que as funções sejam aprimoradas, e assim atendam o cliente de maneira eficaz.

Lambert et al. (1998) afirmam que a cadeia de suprimentos é importante pelo fato de não ser apenas um negócio em torno de um único produto, mas sim por ser múltiplos negócios e relacionamentos, envolvendo assim diversas empresas e transações entre elas.

Segundo Novaes (2007, p. 40), o Supply Chain management “é a integração dos processos industriais e comerciais, partindo do consumidor final e indo até os fornecedores iniciais, gerando produtos, serviços e informações que agreguem valor para o cliente”.

Por fim, Hong (1999), descreve o processo de Supply Chain como sendo uma ferramenta de gestão, dividida em três etapas: logística de suprimentos, logística de produção, e logística de distribuição. Assim, dado os conceitos de cadeia de suprimentos, enfatiza-se a importância de se fazer gestão de forma integrada as atividades do processo dos produtos, considerando do início ao fim cada etapa do flux produtivo.

## 2.3 GESTÃO DE ESTOQUES

Segundo Tófoli (2012), o estoque é a quantidade física de produtos físicos que são armazenados para futuras vendas, além disso são recursos produtivo que ao final da cadeia de suprimentos agregara valor ao consumidor final.

O estoque tem a função não só de atender as necessidades dos clientes, mas também de funcionar como reguladores do fluxo de negócios, como oferta e demanda do mercado. (MARTINS e ALT, 2003).

Dessa forma, a gestão do estoque é crucial para a obtenção não só de lucro, mas ainda de uma vantagem competitiva no mercado. Bowersox e Closs (2001) comentam que as tomadas de decisões que envolvem estoques são arriscadas, pelo fato de que se houver faltas, processo produtivo e as linhas de produção ficam totalmente defasadas, e assim comprometem todo o fluxo.

Tófoli (2012), afirma que é necessário um nível a ser mantido no estoque e além disso, devem ser estabelecidos no planejamento e coordenação, onde são definidos o volume de estoque mínimo e máximo, e o ainda o estoque de segurança. Ballou (2001) mostra a necessidade de um sistema de estocagem pelo fato de que não se

pode fazer com exatidão a previsão de demanda, e quando se trata de um recurso produtivo e de muito valor para empresa, deve-se investir em um sistema eficaz para a administração correta desses produtos, para que assim possam gerar lucro para a organização, e além disso otimizar ao máximo o espaço, tempo, custo de armazenagem e de transportes.

Portanto, Bailou (2001), ainda afirma que a estocagem e armazenagem se transforma em um fator econômico, e isso vai muito mais do que em uma necessidade, visto que uma vez que os custos totais finais desse processo são justificados pela gestão adequada desses materiais.

## 2.4 GESTÃO DE TRANSPORTES

Os sistemas de transportes logísticos são elementos fundamentais para a entrega daquilo que a empresa produz para seus clientes, e assim segundo Razzolini Filho (2007), para esse sistema funcionar deve-se observar três utilidades principais: utilidade de tempo, espacial e uso.

Dessa forma, Razzolini Filho (2007, p. 24), nos mostra que “a cadeia de sistema de transporte logístico só poderá garantir seu devido funcionamento se encontrar esses princípios se disponibilizar os produtos na hora certa, no lugar certo e em condições de uso”.

De acordo com Penof et.al. (2013), o transporte torna-se o elemento mais importante da cadeia, pelo fato do custo agregado neste componente logístico absorver entre um e dois terços do total. Assim, segundo Penof et.al. (2013, p. 212) “o transporte logístico é definido como a atividade que, por meio da movimentação de bens ou pessoas, cria valor de localização e de tempo, sendo seu principal objetivo movimentar produtos de um local de origem até determinado destino”.

Além disso, segundo Razzolini Filho (2007), os sistemas de transporte são essenciais para que haja uma maior representatividade das organizações no mercado, e ainda possibilitam que através de uma boa infraestrutura de transporte possam garantir os custos do processo, e assim atinjam os objetivos das instituições.

Segundo Dias (2006), o sistema logístico é dividido em seis modos de transporte de cargas e mercadorias, sendo eles rodoviários, ferroviários, aquaviário,



aéreo e duto viário. Assim, para determinar o modal a ser utilizado pela organização se faz necessário possuir informações a respeito de prazo de entrega, origem do carregamento e destino final dos produtos.

| MODAL       | CARACTERÍSTICAS  |
|-------------|--|
| FERROVIÁRIO | Transportador de longo curso e um movimentador lento de matéria prima e produtos manufaturados de baixo valor; nele, se movimentam preferencialmente embarques de carregamento completo. |
| RODOVIÁRIO  | Transportador de semiacabados, carregamentos menores que os ferroviários e volumes de cargas incompletas. Serviços porta a porta.  |
| AQUAVIÁRIO  | <i>Fluvial</i> - navegação doméstica em rios e canais.<br><i>Lacustre</i> - navegação em grandes lagos.<br><i>Marítima</i> - navegação costeira ou em além-mar.                          |
| DUTOVIÁRIO  | Transporte de longo curso de gases, líquidos, grãos e minérios.  |
| AÉREO       | Transporte de velocidade imbatível, principalmente a longas distâncias. Sua confiabilidade é considerada boa, sob condições normais.   |

Figura 02 – Característica de Modais  
Fonte dos dados: Penof et.al. 2013.

A contratação de um modal é uma decisão importante a ser tomada na contratação de um serviço, deve-se considerar o gerenciamento dos custos totais do transporte de mercadorias, e em essência o objetivo das transportadoras é maximizar os serviços e minimizar os custos do cliente. (Grant,2013).

Assim, o gerenciamento eficaz do transporte resulta em uma gestão onde certamente será atingido seus objetivos relativos ao serviço, e ainda garante que os componentes estejam interagindo de forma sinérgica. Logo, é importante conhecer os diferentes sistemas de transportes existentes, para adequá-los as necessidades dos sistemas logísticos. (Razzolini Filho, 2007).

## 2.5 GESTÃO DA INFORMAÇÃO AO LONGO DA CADEIA LOGISTICA

A gestão da cadeia de suprimentos (SCM- Supply Chain Management), vem passando por diversas mudanças em seus conceitos de logística, e vem sendo

seguida pelo constante desenvolvimento nos sistemas da informação. Com a utilização do TI na logística os usuários, ou seja, as organizações vêm se beneficiando em diversas questões, onde causam impacto em seu desempenho no mercado.

(Grant, 2013).

Segundo, (Andersen; Segars, 2001), as organizações estão cada vez mais investindo em sistemas da informação, de modo que visam esses investimentos como sendo uma forma de alcançar diferenciais e vantagens competitivas em um ambiente de mercado cada vez mais competitivo.

Ballou (1997, p. 117), afirma que “ o propósito maior da coleta, manutenção e processamento de dados no âmbito de uma empresa é sua utilização no processo decisório, que vai de medidas estratégicas a operacionais, facilitando as operações”. O investimento em sistemas da informação, tratam-se de uma melhora na qualidade do processo decisório dos sistemas de transporte, e além permitem a otimização de recursos disponíveis no sistema do SGM. (Razzolini Filho, 2007).

Dessa forma, enfatiza-se o conceito de que o TI vem cada vez mais ganhando espaço de mercado junto a cadeia de suprimentos (Supply Chain Management), tornando-se um elemento complementar do processo de gestão da cadeia de suprimentos, e proporcionando uma maior integração das relações. Assim, o sistema da informação representa uma estruturação da organização, de forma que permite um maior e eficiente fluxo dos bens e informações.

(Chandrashekar; Schary, 1999).

## 2.6 SETOR DE COMPRAS

O setor de compras tem função muito importante para o departamento de suprimentos, pois sua finalidade é suprir as necessidades de materiais, afim de planejar e abastecer no momento correto as previsões solicitadas, e ainda fornecer o devido armazenamento desses produtos. Assim, a organização do setor de compras se faz essencial para área de materiais, e também para todo o processo logístico. (Dias, 1993).

Para Kotler (2000), a função da área de compras é atender as demandas de bens, serviços, ou materiais necessários para exercer as funções da empresa. Além

disso, possui a finalidade de planejar as quantidades de materiais, visto que no momento solicitado deverá fornecer a devida mercadoria.

Com o avanço contínuo quanto ao conceito de Cadeia de Suprimentos - Supply Chain Management, propõem que através da relação de uma empresa com seus fornecedores, gera um relacionamento vantajoso para ambas as partes, e assim podendo tornar-se um grande diferencial competitivo no mercado. Dessa forma, ainda segundo o autor, a gestão da cadeia de suprimentos é uma forma de administrar conexões interempresariais em diversos processos. (Slack,2002).

Segundo Dias (1993), podemos concluir que os objetivos básicos de uma Seção de Compras seriam:

- a) alcançar um fluxo contínuo de suprimentos, com o objetivo de atender aos programas de produção;
- b) classificar esse fluxo de forma que seja aplicado um mínimo de investimento que afete a operacionalidade da empresa;
- c) adquirir materiais e insumos com menores custos, satisfazendo padrões de quantidade e qualidade determinados;
- d) procurar sempre, dentro de uma negociação justa e honesta, as melhores condições para empresa, principalmente em condições de pagamento.

Para Mendez e Pearson (1994), o departamento de compras tem sido e exercido grande influência sobre o custo e a qualidade dos produtos fornecido aos clientes. Além disso, Ellram (1991), nos mostra que as interfaces com os fornecedores permitem que as empresas aproveitem seus ativos com o objetivo de serem mais eficiente e se colocarem às exigências do mercado de forma mais rápida.

Dessa forma, o desempenho das atividades desenvolvidas pelo setor é capaz de proporcionar economia para a empresa, exercendo então um papel fundamental para o alcance dos objetivos da organização. Canivato (1991), afirma que a integração do setor de compras com outros setores da empresa e o relacionamento leal com fornecedores, podem gerar grandes resultados e assim obter-se amplas vantagens competitivas para a organização.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa trata-se de um estudo de caso, que segundo Severino (2007), é uma pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado o aspecto de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo. Os dados devem ser coletados e registrados com o necessário rigor e seguindo de todos os procedimentos da pesquisa de campo.

Dessa forma, a pesquisa será de forma exploratória, onde têm como principal finalidade esclarecer e modificar ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. (Gil, 1999).

Além disso, procura descobrir, com maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre. (Cervo; Bervian; e Da Silva, 2007).

#### 3.2 COLETA DE DADOS

A pesquisa utiliza pesquisa bibliográfica, observação participante, entrevistas e coleta de dados secundários. Após resgatar os conceitos teóricos norteadores, o pesquisador analisa o ambiente, por de observação e conversas informais.

Em seguida elabora protocolo de entrevista, aplica entre os agentes e confronta essas informações com os dados coletados na empresa. Sendo assim, “o intuito de recolher informações e conhecimentos prévios, acerca de um problema para o qual se procura resposta ou acerca de uma hipótese que se quer experimentar” (Cervo; Bervian; Silva, 2007, p.61).

#### 3.3 ANÁLISE DE DADOS

A análise proposta é qualitativa, pois se pretende analisar os dados coletados a partir do material bibliográfico e documental levantado, bem como das observações e experiências do pesquisador.

Segundo Gil (2008), a análise qualitativa de dados em pesquisas como o estudo de caso, torna-se essencial para pois depende da capacidade do pesquisador.

Sendo assim, ainda segundo Gil (2008), a interpretação dos dados nesse tipo de estudo, trata-se de um processo que sucede a análise. Ou seja, esses dois processos estão relacionados entre si, e assim não há como separá-los.

As análises dos dados coletados estão dispostas em gráficos e tabelas para melhor explicar os resultados da pesquisa de campo. Após a coleta desses dados foi realizada uma leitura crítica e interpretativa das fontes, onde se observou os critérios utilizados na exposição do projeto.

No exemplo estudado foi estabelecido o prazo de doze meses para caracterizar a sazonalidade e para mensurar a falta de produtos indicadas pelos clientes foi utilizado o período de 7 dias, haja vista a complexidade e a quantidade de itens envolvidos no estudo.

A tabela 01 apresenta os dados referentes ao volume de estoque por grupo de produtos.

| DEPARTAMENTO               | ÁREA DO DEPARTAMENTO | CUSTO        | VALOR ACUM.   |
|----------------------------|----------------------|--------------|---------------|
| * Acougue                  | Pereciveis           | 5.253.510,70 | 5.253.510,70  |
| * Alimento Basico Leve     | Alimentos            | 381.735,03   | 5.635.245,73  |
| * Alimento Basico Pesado   | Alimentos            | 2.003.036,10 | 7.638.281,83  |
| * Alimento Ind Doce        | Alimentos            | 1.228.820,90 | 8.867.102,73  |
| * Alimento Ind Salgado     | Alimentos            | 2.779.094,12 | 11.646.196,85 |
| * Bazar                    | Bazar                | 1.454.039,89 | 13.100.236,74 |
| * Bebida Fria              | Bebidas              | 3.017.352,00 | 16.117.588,74 |
| * Bebida Quente            | Bebidas              | 369.539,00   | 16.487.127,74 |
| * Bomboniere               | Alimentos            | 499.080,38   | 16.986.208,12 |
| * Confeitaria              | Pereciveis           | 68.392,98    | 17.054.601,10 |
| * Congelados               | Pereciveis           | 558.119,07   | 17.612.720,17 |
| * Descartaveis             | Bazar                | 21.314,79    | 17.634.034,96 |
| * Diet / Light / Integral  | Alimentos            | 45.987,19    | 17.680.022,15 |
| * Frios                    | Pereciveis           | 1.408.890,30 | 19.088.912,45 |
| * Hig Pessoal / Perfumaria | Nao Alimentos        | 1.000.736,75 | 20.089.649,20 |
| * Hortifruti               | Pereciveis           | 3.022.157,59 | 23.111.806,79 |
| * Laticinios               | Pereciveis           | 2.110.646,77 | 25.222.453,56 |
| * Limpeza                  | Nao Alimentos        | 1.299.138,62 | 26.521.592,18 |
| * Matinais                 | Alimentos            | 789.850,71   | 27.311.442,89 |
| * Padaria                  | Pereciveis           | 464.591,72   | 27.776.034,61 |
| * Pet Shop                 | Nao Alimentos        | 81.132,19    | 27.857.166,80 |
| * Rotisseria               | Pereciveis           | 59.309,00    | 27.916.475,80 |
| * Suco / Refresco          | Bebidas              | 429.234,39   | 28.345.710,19 |
| * Uso Consumo / Embalagem  | Consumo Interno      | 214.056,09   | 28.559.766,28 |
| Embalagens                 | Bazar Leve           | 24.236,60    | 28.584.002,88 |
| Panificadora e Confeitaria | Pereciveis           | 7.896,86     | 28.591.899,74 |

Figura 03 – Compras do ano de 2018  
Fonte: Pesquisa de campo

Tabela 1: Estoque de produtos.

A tabela 01 apresenta os dados referentes ao volume de estoque por departamento. No exemplo estudado a coluna valor acumulado é a soma de todas as compras do ano de 2018 considerando os meses de sazonalidades. O valor acumulado corresponde a todos os itens comprados do ano de 2018 por preço de custo.

A tabela 02 indica quais são os produtos com ruptura no atacarejo no período de 09 de setembro de 2019 à 15 de setembro de 2019, indicadas pelos clientes na

caixa de sugestões disponível no balcão de atendimento. Entende-se por ruptura todos os produtos solicitados no caixa, não encontrados pelo cliente na loja.



| PRODUTO  | DEPARTAMENTO           |
|--|------------------------|
| 1 Farinha de Mandioca fina 500g                  | Alimento Basico leve   |
| 2 Macarrão Integral 1kg                          | Alimento Basico leve   |
| 3 Arroz Arbóreo Paganini 500g                    | Alimento Basico leve   |
| 4 Macarrão Orquidea com ovos 500g                | Alimento Basico leve   |
| 5 Óleo de algodão 16,3l                          | Alimento Basico Pesado |
| 6 Arroz Prato Fino 1kg                           | Alimento Basico pesado |
| 7 Arroz Tio Joao parboilizado 1kg                | Alimento Basico pesado |
| 8 Arroz Urbano branco 5kg                        | Alimento Basico pesado |
| 9 Creme de Avelã Nutella 3kg                     | Alimento Ind Doce      |
| 10 Creme de leite sem lactose 200ml              | Alimento Ind Doce      |
| 11 Leite condensado Piracanjuba sem lactose 395g | Alimento Ind Doce      |
| 12 Leite em Pó sache 1kg                         | Alimento Ind Doce      |
| 13 Champinhon 200g                               | Alimento Ind Salgado   |
| 14 Palmito Geiri picado 1,8kg                    | Alimento Ind Salgado   |
| 15 Palmito Geiri rodela 1,8kg                    | Alimento Ind Salgado   |
| 16 Palmito Geiri toletes 1,8kg                   | Alimento Ind Salgado   |
| 17 Paprica 50g                                   | Alimento Ind Salgado   |
| 18 Pilha palito                                  | Bazar                  |
| 19 Chocolate Divine ao leite 1kg                 | Bomboniere             |
| 20 Guardanapo                                    | Descartaveis           |
| 21 Iogurte Activia 1l                            | Laticinios             |
| 22 Iogurte Activia bandeja 510ml                 | Laticinios             |
| 23 Iogurte Danone 1,35l                          | Laticinios             |
| 24 Iogurte Grego Danone 100g                     | Laticinios             |
| 25 Leite Molico sem lactose 1l                   | Laticinios             |
| 26 Sabão em pó brilhante 1Kg                     | Limpeza                |
| 27 Café Damasco 250g                             | Matinais               |
| 28 Café Damasco 500g                             | Matinais               |
| 29 Café Pilão 500g                               | Matinais               |
| 30 Suco Del Vale 1l                              | Suco/refresco          |
| 31 Suco Sufresh 1l                               | Suco/refresco          |

Figura 04 – Faltas de produtos indicadas pelos clientes  
 Fonte: Pesquisa de campo

### 3.3.1 PROCESSO ATUAL PARA LEVANTAMENTO DE FALTAS.

O processo de levantamento de faltas começa na loja com o levantamento *in loco* com o auxílio do *check list* de compras, após esse processo cada loja é responsável por lançar os produtos no sistema de automação para o setor de compras.



Ao recepcionar os pedidos e separar os produtos comprados diretamente da indústria e os produtos comprados em atacados por meio de cotação presencial, o comprador irá analisar o volume de compras para atender a demanda e enviará os pedidos aos fornecedores.

### **CHECK LIST PARA COMPRAS**

Levantamento de faltas no estoque.

Levantamento de faltas indicadas pelos clientes.

Verificar pedido de compras.

Identificar fornecedores.

Fazer 3 cotações de preços.

Verificar cadastro de fornecedores.

Levantamento de trocas.

Ver prazo de pagamento.

### **Características importantes:**

- Agenda diária
- Conhecimento do mix de produto
- Conhecimento do giro dos produtos
- Conhecimento da margem de contribuição dentro da sua linha
- Conhecimento da margem de contribuição do fornecedor
- Ficar atento as tendências de mercado
- Conhecimento das regras financeiras do mercado
- Estar preparado para negociações
- Conhecer o fluxo de caixa
- Conhecer o índice de trocas do produto

Figura 05 – Check List de Compras  
Fonte: Pesquisa de campo

**FLUXOGRAMA**

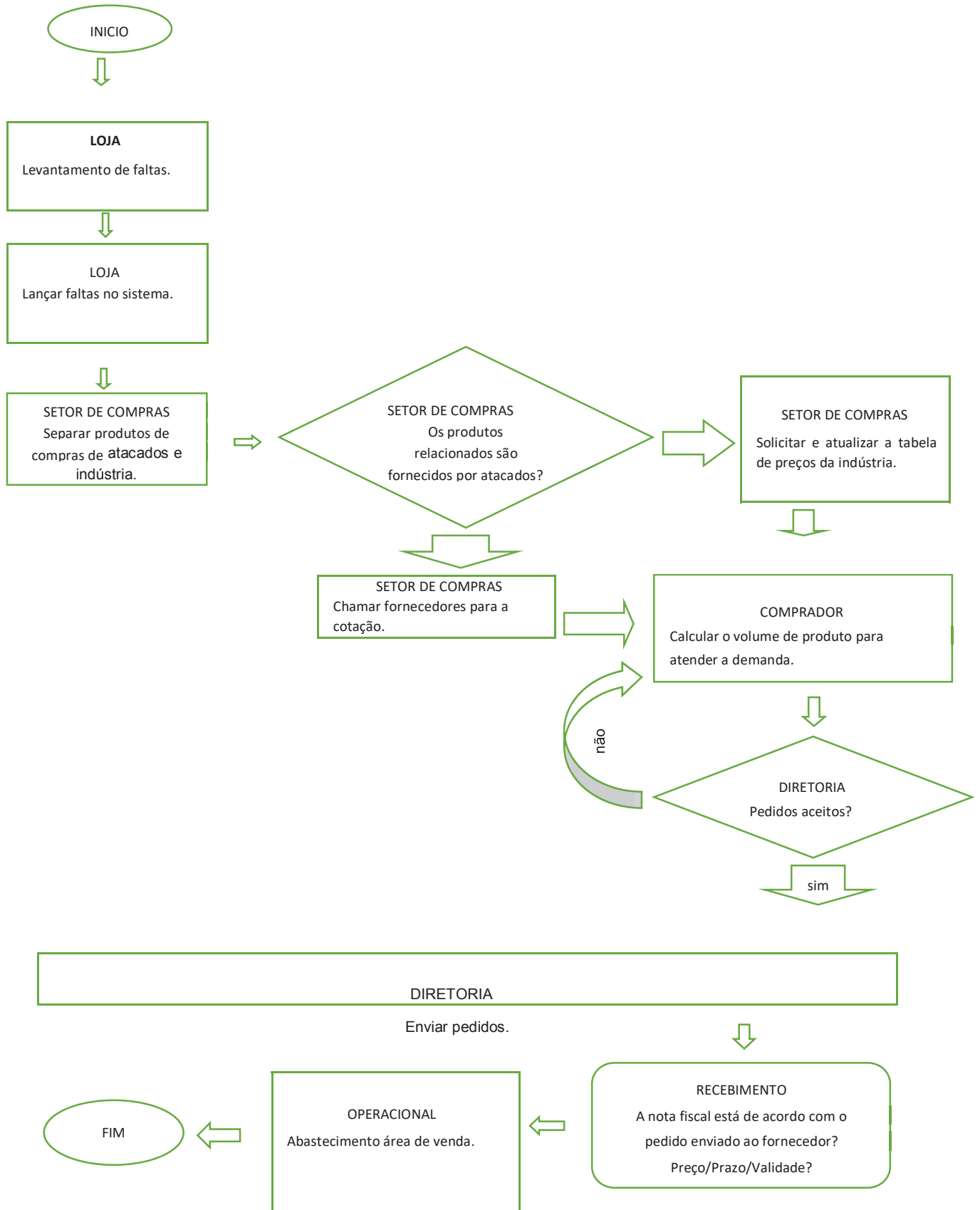


Figura 06 - Fluxograma – Processo atual  
 Fonte: Pesquisa de campo.

### 3.3.2 PROBLEMAS

Apesar do sistema de automação ser interligado com todas as áreas do atacarejo e o setor comercial ter as informações em tempo real do estoque, dos pedidos de compras à receber e dos produtos vendidos, não se tem a capacidade de gerar informações para previsão de demanda e uma correta gestão de compras. A forma de análise com base nas vendas dos meses anteriores não considerando as mesmas medidas de tempos são ineficientes pois dificilmente será considerado a sazonalidade a não ser de forma intuitiva pelos colaboradores do setor comercial.

O problema aqui está em equacionar devidamente o fluxo de recursos e de informações que percorram toda a cadeia de suprimentos. Quanto mais reconhecidos e monitorados forem esses fluxos, menor será a necessidade de estoque de segurança para atender a demanda (Christopher, 1997).

A falta de processo definido para o recebimento das mercadorias compromete a capacidade do setor, ocorrendo a devolução de mercadorias por não ter tempo para a devida conferência.

Os produtos com problema nas entregas são os produtos perecíveis que são prioridades no recebimento e acabam causando transtornos para o setor de recebimento.

No processo de análise de ruptura não são levados em consideração a indicação dos clientes por faltas de mercadorias, o lançamento no sistema é feito de forma intuitiva sem mensurar volume de venda e quantidade em estoque.

O setor de compras fica sobrecarregado pois o volume de itens negociados é muito alto e não tem tempo hábil para analisar item a item. A centralização para liberação dos pedidos tanto para a indústria como para atacados são feitas pelo mesmo comprador.

### 3.3.3 SOLUÇÕES

Implantar o processo de recebimento de mercadoria, utilizando recebimento programado com agendamento de data e horário para cada fornecedor, evitando transtornos com os produtos perecíveis.

Inventariar o estoque físico e alimentar o sistema para orientar no momento de fazer os pedidos de compras. Com o estoque físico alimentado de forma correta o sistema de automação tem a capacidade de fazer uma análise de compra e venda e sugerir o pedido de compra correto para atender a demanda do período a ser analisado.

Fazer o levantamento dos itens informados pelos clientes antes de digitar as faltas no sistema de automação para o setor de compras, e analisar se é ruptura ou o produto está no estoque. No formato de atacarejo a mercadoria é exposta nas gondolas e o estoque fica armazenado na parte superior do porta paletes.

Estabelecer metas e criar indicadores a fim de monitorar as faltas e o desempenho do setor.

#### 3.3.4 METAS

Alinhamento da equipe de gerência e promotores de vendas a fim de diminuir a ruptura dos produtos no ponto de venda;

Incluir no processo de levantamento de faltas as solicitações dos clientes;

Comunicar a gerência com antecedência sobre ações e promoções de produtos que comprometem a capacidade de demanda;

Capacitar a equipe para utilização do sistema ERP para analisar a venda realizada a posição do estoque e o tempo de reabastecimento até o ponto de venda;

Analisar o histórico de compra e venda a fim de prever a demanda e ter um estoque de segurança.

#### 3.3.5 INDICADORES

Volume de estoque disponível, esse indicador é importante para que se mantenha um controle eficiente sobre o quanto está em estoque ou o quanto está em excesso.

Cobertura de estoque – esse indicador mostra a média de tempo que o volume de estoque aguenta até sua reposição.

Giro de estoque, esse indicador vai informar se o produto está girando dentro do prazo previsto ou se o produto está demorando e comprometendo o fluxo de mercadoria.

Tempo de reposição, esse indicador mostra quanto tempo o produto leva para ser reabastecido considerando do pedido ao fornecedor, o tempo de transporte e o tempo que leva para ficar disponível no sistema para abastecimento no ponto de venda.

Ponto de pedido, esse indicador serve para orientar o momento de fazer um novo pedido ao fornecedor a fim de evitar a ruptura.

## CONCLUSÃO

O estudo apresentado, tem como objetivo geral análise e diagnóstico do setor comercial e da cadeia de processo de abastecimentos logístico de uma rede de atacarejo do Litoral do Paraná. Assim, para atingir tal objetivo, foram coletados dados do volume de estoque de cada departamento da organização.

Através da caixa de sugestões dos clientes, e também de levantamentos, foram elaboradas classificações de produtos com rupturas por departamento da loja. Nesse sentido, foi possível dispor todo o método de levantamento de faltas. Assim, através do estudo foi elaborado um check list do método de compras efetuadas pelo departamento, e além disso, foi desenvolvido um fluxograma de todo esse processo.

Dessa forma, para coletar todas essas informações se fez necessário ir além do conhecimento já existente, pelo fato do pesquisador estar inserido nesse âmbito, a análise do ambiente foi realizada por observações, e conversas informais com colaboradores. E, as informações coletadas foram confrontadas com os dados levantados dentro próprio atacarejo.

Sendo assim, durante a pesquisa e a coleta de dados foram encontradas dificuldades para se obter dados, tais como: levantamento das rupturas dos produtos, e identificação de toda a cadeia do processo de suprimentos.

Atualmente no atacarejo é realizado um método particular para se obter as informações necessárias para dar seguimento no processo de compras, assim, não há um processo padronizado para a aquisição de mercadorias, e suprimento da cadeia. Dessa forma, com a pesquisa de campo elaborada, e a descrição do processo, é esperado a melhoria da logística da cadeia de suprimento da rede de atacarejo. A implantação desse sistema logístico que foi elaborado nessa pesquisa, acredito que não irá ser contraído pela organização, pelo fato de tratar-se uma rede familiar, onde os proprietários não possuem o devido conhecimento para acreditar que um processo logístico pré-definido seja viável para melhorias no empreendimento.

Por fim, após a análise dos dados coletados, da metodologia, e dos resultados alcançados com a pesquisa, pode-se concluir que ficou evidente que um gerenciamento eficiente da cadeia de suprimentos, se faz necessário para as empresas que visam manter a organização no processo, suprimento correto da

demanda, e assim atender melhor seus clientes, e se manterem mais competitiva no mercado.

## REFERÊNCIAS

ANDERSEN, T. J.; SEGARS, A. H. **The impact of it on decision structure and firm performance: evidence from the textile and apparel industry.** *Information & Management*, v. 39, n. 2, p. 85, 2001.

BALLOU, Ronald H.. **Business logistics: importance and some research opportunities.** *Revista Gestão e Produção*. São Carlos - v. 4,n.2 1997.

\_\_\_\_\_. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/ logística empresarial.** Bookman. 5ª Edição. Porto Alegre, 2006.

BAUMGARDT, E. **Proposta de método orientativo para implementação do operador logístico em empresas brasileiras.** 2002. 64 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos: Rio Grande do Sul, 2002.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento.** 2.ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2009.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos.** São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento.** São Paulo: Atlas, 2004.

CAVINATO, J. L. **Evolving procurement organizations: logistics implications,** *Journal of Business Logistics*, vol.13, n. 1, 1991.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.



CORONADO, Osmar. **Controladoria no atacado e no varejo: logística integrada e modelo de gestão sob a óptica da gestão econômica logística**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHANDRASHEKAR, A.; SCHARY, P. B. **Toward the virtual supply chain: the convergence of IT and organization**. *International Journal of Logistics Management*, v. 10, n. 2, p. 27-39, 1999.

CHING, H. **Gestão de estoques na cadeia logística integrada: supply chain**. São Paulo: Atlas, 2010.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Supply Chain Management: strategy, planning and operations**. New York: Prentice Hall, 2003.

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

DIAS, Marco Aurélio P., **Uma abordagem logística**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

\_\_\_\_\_. **Logística, transporte e infraestrutura: armazenagem, operador logístico, gestão via TI, multimodal**. 3 reimp. São Paulo: Atlas, 2016.

ELLRAM, L. M. **Supply chain management: the industrial organization perspective**. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 21, n. 1, 1991.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6º ed. São Paulo. Atlas, 2008.

GRANT, David B., **Gestão de logística e cadeia de suprimentos**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

HONG, Yuh C.. **Gestão de estoques na cadeia logística integrada: Supply Chain**. Sao Paulo: Atlas, 1999.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. **Issues in Supply Chain Management**. **Industrial Marketing Management**, vol.29, nº1, pp65-83, January 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MENDEZ, Eduardo. G., PEARSON, John. N., Purchasing's role in product development: The case for time-based strategies. **International Journal of Purchasing and Materials Management**. V. 30.N.1, 1994.

NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

OLIVEIRA, R.; SCAVARDA, L. F. Logística. In: LUSTOSA, L.; MESQUITA, M. A.; QUELHAS, O.; OLIVEIRA, R. **Planejamento e controle da produção**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

PENOF, David Garcia; MELO, Edson Correia, LUDOVICO, Nelson. **Gestão de produção e logística**- 1 ed. – São Paulo: Saraiva, 2013.

PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos (Supply Chain Management): Conceitos, estratégias, práticas e casos**. Editora Atlas. São Paulo, 2004.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RAZZOLINI FILHO, Edelvino. **Transporte e modais com suporte de TI e SI**. Curitiba: Ibpex, 2007.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SIMCHI-LEVI, D.; SIMCHI-LEVI, E.; KAMINSKY, P. **Cadeia de suprimentos: projeto e gestão**. Rio Grande do Sul: Bookman, 2003.

SLACK, Nigel. **Administração da Produção**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2002.

TÓFOLI, I. **Administração financeira empresarial**. São José do Rio Preto: Raízes, 2012.