GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE DOCES

Matheus Eloy FRANCO (1); Luciano Pereira CARVALHO (1); Rosane Lúcia Chicarelli ALCANTARA (2)

(1) Aluno Pós-Graduação da Universidade Federal de São Carlos – UFSCar; (2) Professora – Universidade Federal de São Carlos – UFSCar.

INTRODUÇÃO

Segundo Bowersox e Closs (2001), Supply Chain Management (SCM) ou Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos visa a gestão do fluxo dos processos chaves do negócio: suprimento, processamento e distribuição de maneira integrada.

As organizações têm enfrentado um ambiente complexo e de competição acirrada, onde operações globalizadas não mais encontram barreiras de entrada e clientes se tornam mais exigentes. Esta situação faz crescer o número de competidores capazes de introduzir rapidamente novos produtos e serviços a preços cada vez menores e com melhor nível de serviço.

A gestão da cadeia de suprimentos no atual ambiente de negócios apresenta-se como uma ferramenta que permite ligar o mercado, os canais de distribuição, o processo de produção e a atividade de compra de tal modo que os consumidores tenham um alto nível de serviço ao menor custo efetivo, simplificando assim o complexo processo de negócios e ganhando eficiência (BALLOU et al., 2000; CHISTOPHER, 2001; BOWERSOX e CLOSS, 2001). O Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos vem sendo utilizado como uma das ferramentas mais importantes na busca por maiores lucros e participação no mercado (SIMCHI-LEVI et al., 2003).

Segundo Lummus & Vokurka (1999), o interesse pelo assunto se intensifica a partir da década de 1990 devido a fatores como: a verticalização e maior especialização das organizações; aumento na competitividade, permitindo ao consumidor maior liberdade na aquisição de um produto, e o potencial diferencial competitivo obtido através do SCM, proporcionando, entre outros, a redução nos custos e a maior agilidade de entrega.

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

Já o gerenciamento da cadeia de suprimentos é responsável por integrar e coordenar as atividades da cadeia de suprimentos. Busca ainda conciliar as principais áreas da cadeia, com intuito de promover a produção e distribuição de mercadorias na quantidade, local e momento certos (SIMCHI-LEVI et al., 2003).

Segundo Lummus & Vokurka (1999) alguns pontos devem ser considerados na gestão da cadeia de suprimentos:

- Alinhamento das estratégias da cadeia de suprimentos com as da empresa como um todo, para alcançar os objetivos da organização;
- Identificação das metas estabelecidas na cadeia e o desenvolvimento de medidas de desempenho para atendê-las;
- Desenvolvimento de sistemas para a obtenção de previsões de demanda mais alinhadas às variações de mercado;
- Gestão do relacionamento com fornecedores buscando redução de custo e cumprimento dos prazos de entrega acertados;
- Desenvolvimento de redes logísticas customizadas para atender cada segmento de consumidores;

- Desenvolvimento de uma rede de informações capaz de oferecer visão clara de todo o fluxo de produtos e permitir apoio à decisão;
- Adoção de medidas de desempenho interfuncionais e interempresariais para que haja um alinhamento entre todos os membros.

Neste artigo será adotada a definição de SCM do *Global Supply Chain Forum* descrita em Lambert e Cooper (2000) como "a integração dos principais processos de negócios que produzem produtos, serviços e informações através de uma cadeia de suprimento que agrega valor para os clientes e as demais partes interessadas e envolvidas (stakeholders)".

METODOLOGIA

O presente trabalho tem caráter qualitativo, sendo classificado como exploratório e descritivo. Dentro da abrangência dos métodos qualitativos, a estratégia de investigação utilizada foi o estudo de caso. O uso do estudo de caso, de acordo com Gil (1995), é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo; tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.

A partir do levantamento teórico, identificaram-se aspectos e processos considerados importantes na gestão da cadeia de suprimentos. Foi selecionada uma díade da cadeia de suprimentos para análise de suas práticas de SCM. Então se desenvolveu uma pesquisa qualitativa baseada em um estudo de caso para obter-se um maior conhecimento descritivo acerca da utilização das filosofias e processos de gestão na cadeia de suprimentos na díade analisada.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa de transformação, analisada no estudo de caso, é uma organização de pequeno porte do ramo doces, que atua no mercado desde 1997, começando com uma produção de doces a partir de 50 litros de leite (diário) e hoje beneficia cerca de 9000 litros de leite (diário). O faturamento mensal da empresa hoje gira em torno de R$500.000,00. Para analisar as variáveis postergação, integração e parceria; na gestão da cadeia de suprimentos foram estudados dois fornecedores dessa empresa de transformação: "fornecedor 1" frutas e "fornecedor 2" leite.

Com relação à postergação, o que se observa no estudo de caso é que a gestão é definida e conduzida de acordo com as necessidades e interesses da empresa de transformação. A empresa compra frutas na época de safra e estoca em forma de polpa pré-industrializada. Tudo de acordo com uma previsão de vendas feita a priori. Somente um tipo de matéria-prima não pode ser estocada, ficando então sua compra a ser feita mensalmente. A compra do leite que é uma das principais matérias-primas da empresa é feita por meio de contrato com pequenos produtores, a entrega é diária. Já as embalagens que a empresa necessita são compradas de acordo com a necessidade e cotadas para procurar no mercado um melhor preço (não há um fornecedor preferencial).

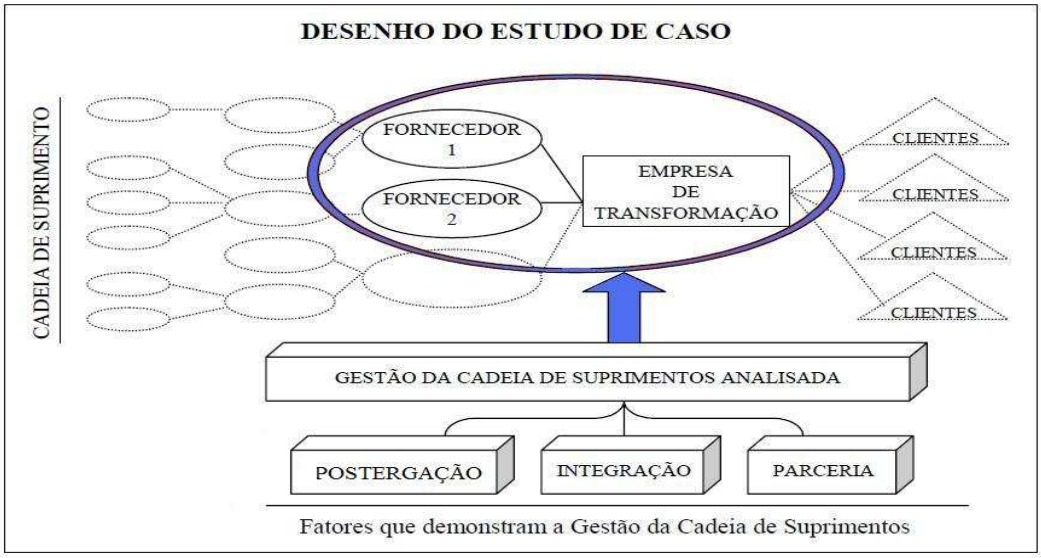

Figura 1 – Desenho do Estudo de Caso

Não existe na empresa um modelo de compartilhamento de informações com os fornecedores. Como menciona Mentzer et al. (2001), é necessário que exista dentro da gestão da cadeia de suprimentos um compartilhamento de informação por todas as empresas constituintes, pois este compartilhamento permitirá o reconhecimento das implicações sistêmicas e estratégicas das atividades envolvidas nos fluxos compreendidos (MENTZER et al., 2001; COUGHLAN et al., 2002).

A respeito da integração, tanto o "fornecedor 1" quanto o "fornecedor 2" não atuam diretamente integrados com a empresa de transformação, nenhum fornecedor tem informação sobre as necessidades de matéria-prima da empresa, a não ser quando um pedido é realizado. A única integração que ocorre portanto é apenas a nível de compra e venda.

É necessário que as atividades se integrem em torno dos fluxos de produção e informação. Dentro desta ótica, cada membro desempenhará as tarefas relacionadas à sua competência central, pois isto facilitará o gerenciamento como um todo, permitindo aproveitar os pontos positivos de cada membro. Este ponto não é observado em nenhuma das ramificações da cadeia. No que diz respeito aos "fornecedores 1 e 2", a integração é notada apenas ao nível de compra e venda; a integração em outras atividades não é visualizada.

A abordagem da parceria é vista sobre óticas diferentes para cada fornecedor. O "fornecedor 1" demonstra a existência de parcerias, pois tem um MIX de produto especial para atender a demanda da empresa de transformação. O "fornecedor 2", ao contrário, não tem um MIX especial de produtos para a empresa de transformação, ocorrendo o fornecimento através da concorrência com outros fornecedores.

Visualizando a parceria como um relacionamento comercial sob medida, fundamentado na confiança mútua, abertura, riscos e recompensas compartilhados, nota-se que a parceria é feita apenas em uma ramificação (CHING, 1999; CRSITOPHER, 2001; GOMES e RIBEIRO, 2004). A busca de vantagem competitiva e um desempenho melhor a nível de cadeia, ocorre apenas em uma das ramificações, caracterizado pelo inter-relacionamento entre "fornecedor 1" e empresa de transformação.

CONCLUSÕES

Após a revisão de literatura realizada e a análise do estudo de caso, pode concluir-se que não existe coesão na literatura no que se refere ao conteúdo do conceito gestão da cadeia de suprimentos. Além do mais, quando o conceito foi testado no campo prático, verificou-se que o estágio de desenvolvimento desta ferramenta gerencial é ainda embrionário, ainda que, esta conclusão não pode ser generalizada dado que se fundamenta num estudo de caso único.

A falta de consistência no uso do significado da gestão da cadeia de suprimentos, não é uma peculiaridade apenas da área teórica, como menciona Dubois et al. (2004), senão que se estende também à prática diária. A sua visualização na prática das empresas também é de difícil comprovação, como se observa nas duas ramificações da cadeia estudada.

Finalmente, evidenciou-se a inexistência de convergência entre teoria e prática, já que foram verificadas divergências tanto no campo teórico quanto no prático. Assim, desejamos que este trabalho sirva de estímulo a acadêmicos para perseguir a unificação das diferentes opiniões existentes dentro da teoria, pois só a partir da solidificação do corpo teórico é que os profissionais terão uma guia que os auxilie na difícil implementação deste conceito.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALLOU, Ronald H.; GILBERT, Stephen M.; MUKHERJEE, Ashok. New Managerial Challenges from Supply Chain Opportunities. Industrial Marketing Management. 29, p.7-18, 2000.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2001.

CHING, Hong Yuh. Gestão de estoques a cadeia de logística integrada. São Paulo. Atlas. 1999.

CHRISTOPHER, Martin. Logística e Gerenciamento da cadeia de suprimentos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning , 2001

COOPER, Martha C.; LAMBERT, Douglas M.; PAGH, Janus D. Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. International Journal of Logistics Management, 1997, v. 8, n. 1, p 1 – 13.

COUGHLAN, Anne T.; ANDERSON Erin; STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adeli I. Canais de Marketing e Distribuição. 6º Ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DUBOIS Anne; HULTHÉN, Kjasa; PEDERSEN Ann-Charlott. Supply Chains and interdependence: a theoretical analysis. Journal of Purchasing & Supply Management, 2004, v. 10, p. 3 – 9.

GIL, Antônio C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 4ª.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GOMES, Carlos F. S.; RIBEIRO, Priscilla C. C. Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in supply chain management. Industrial Marketing Management, v. 29, n. 2, p. 1-19, 2000.

LUMMUS, R. R.; VOKURKA, R. J. (1999) Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines. Industrial Management & Data Systems, v. 99, n. 1, p.11–17.

MENTZER, J. T.; DeWITT, W.; KEEBLER, J. S.; MIN, S.; NIX, N. W.; SMITH, C. D.; ZACHARIA, Z. G.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. (2003) - Cadeia de suprimentos – Projeto e Gestão. Trad.Marcelo Klippel, São Paulo, Bookman.