

Gestão da produção: a cadeia de suprimentos e distribuição de uma prestadora de serviços de Santa Maria – RS

Flaviani Souto Bolzan Medeiros (Centro Universitário Franciscano) flaviani.13@gmail.com
Rodrigo Holderbaum Flores (Centro Universitário Franciscano) rodrigov8flores@hotmail.com
Juliana Andréia Rüdell Boligon (Centro Universitário Franciscano) julianaboligon@unifra.br
Elisane Pagno (Centro Universitário Franciscano) epagnosm@yahoo.com.br

Resumo:

As estratégias a serem utilizadas pelas empresas vinculam-se diretamente com a tomada de decisão, tornando-se necessário um conhecimento integrado dos diversos fatores que podem ocasionar maiores impactos na obtenção dos resultados, envolvendo fornecedores, compras, distribuição e transportes. E a logística, por sua vez, tem como propósito auxiliar as principais movimentações de materiais e matéria-prima até a entrega do produto final ao cliente. Nesse sentido, este artigo tem como objetivo realizar um estudo da gestão da cadeia de suprimentos em uma empresa prestadora de serviços da cidade de Santa Maria - RS. No que se refere à metodologia, a pesquisa classifica-se quanto à natureza como qualitativo, descritivo no que se refere aos objetivos, sendo realizado através de um estudo de caso na empresa em questão. As informações foram obtidas através de observação *in loco*, bem como entrevista estruturada realizadas com o gerente e demais colaboradores. Como principais resultados observados, destacam-se as dificuldades que a empresa apresenta na estruturação do seu setor de compras, tornando-se necessário definir o quadro de funcionários no referido setor, objetivando assim melhores resultados. Verificou-se também a necessidade de instalações na cidade de Pelotas - RS, visando dessa forma maximizar gradativamente os custos que envolvem o transporte dos equipamentos e materiais. Concluiu-se que é necessária a interligação na cadeia de suprimentos, criando-se rotinas que garantam a continuidade da prestação dos serviços em cada etapa, buscando a minimização dos custos e a satisfação de seus clientes.

Palavras chave: Logística, Cadeia de suprimentos, Distribuição.

Production management: supply chain and distribution of a service provider in Santa Maria - RS

Abstract

The strategies to be used by the companies are linked directly with the decision-making necessary an integrated knowledge of the various factors that can cause major impacts in obtaining results, involving suppliers, purchasing, distribution and transport. And the logistics, in turn, aims to help the main movement of materials and raw materials to the final product delivery to the customer. Accordingly, this article aims to conduct a study of supply chain management in a service company in the city of Santa Maria - RS. Regarding the methodology, the research ranks the nature and qualitative, descriptive in relation to the objectives being accomplished through a case study on the company in question. The information was obtained through on-site observation and structured interview conducted with the manager and other employees. As main results observed, we highlight the difficulties that the company has in structuring their procurement division, making it necessary to set the table of employees in that sector, aiming thus better results. There is also a need of facilities in Pelotas - RS, aiming thus gradually maximize the cost involving the transport of equipment and materials. It was concluded that it is necessary to interconnect the supply chain, creating routines that ensure continuity of service provision at each step, seeking to minimize costs and customer satisfaction.

Key-words: logistics, Supply Chain, Distribution.

1. Introdução

O cliente de hoje, está cada vez mais exigente, sendo que os preços baixos perderam sua atratividade para a agilidade e rapidez na entrega, em que estes se tornam fatores diferenciais na busca da satisfação das necessidades básicas das organizações.

Diante da crescente competitividade, a comunicação entre os integrantes de uma cadeia de suprimentos pode ser considerada como uma ferramenta fundamental no desempenho das diversas atividades de uma empresa, isso porque uma é interligada com a outra, desde o fornecedor até a entrega do produto final ao consumidor.

No caso de uma rede de fornecedores, observa-se que elas geram entre si uma grandiosa competitividade, pois todos pretendem oferecer a seus clientes melhores serviços e condições de fornecimento. Enquanto compete aos compradores avaliar e selecionar tudo que lhes é ofertado. A questão de distribuição é geralmente avaliada na seleção dos fornecedores, sendo que é selecionado aquele que proporcionar menores custos e melhor satisfação às necessidades da empresa.

Assim sendo, Christopher (2005) explica que a logística é a gestão estratégica da obtenção, movimentação e armazenagem dos estoques de materiais, peças e produtos acabados e os respectivos fluxos de informações ao longo da organização e de seus canais de marketing. E, essa gestão estratégica faz com que a lucratividade atual e futura seja maximizada por meio da realização de pedidos de compra de maneira eficaz em termos de custo.

Sob esse enfoque, Bowersox, Gloss e Cooper (2007) complementam que logística de uma empresa é o esforço integrado com o objetivo de ajudar a criar valor para o cliente pelo menor custo total possível. A logística existe para satisfazer às necessidades do cliente, facilitando as operações relevantes de produção e marketing. Do ponto de vista estratégico, os executivos da logística procuram atingir uma qualidade predefinida de serviço ao cliente por meio de uma competência operacional que represente o estado da arte. O desafio é equilibrar as expectativas de serviços e os gastos de modo alcançar os objetivos do negócio.

Nesse sentido, o presente artigo tem como objetivo: realizar um estudo da gestão da cadeia de suprimentos e distribuição em uma empresa prestadora de serviços da cidade de Santa Maria - RS. Para isso, estabeleceram-se como objetivos específicos: realizar um estudo sobre a rede de fornecedores da organização, bem como suas principais estratégias; verificar o controle de estoque e armazenagem de materiais; e analisar a rede de distribuição física e o transporte de cargas na empresa.

O estudo justifica-se pelo fato de que uma gestão eficaz da cadeia de suprimentos e distribuição, com todas as partes efetivamente interligadas, produz melhores resultados, reduzindo custos, eliminando desperdícios e agregando valor ao produto entregue ao cliente, o que reflete em melhores resultados a todos da cadeia.

2. A cadeia de suprimentos e sua gestão

Uma cadeia de suprimentos engloba todos os estágios envolvidos, direta ou indiretamente, no atendimento de um pedido de um cliente. A cadeia de suprimentos não inclui apenas fabricantes e fornecedores, mas também transportadoras, depósitos, varejistas e os próprios clientes (MEINDL; CHOPRA, 2011).

Sob essa perspectiva, Christopher (2005) complementa que a cadeia de suprimentos representa uma rede de organizações, através de ligações, nos dois sentidos, dos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos ou serviços que são colocados a disposição do consumidor final. A cadeia de suprimentos tem foco no gerenciamento das relações entre fornecedores e clientes, a fim de atingir resultados mais

lucrativos, para todas as partes da cadeia, ou seja, criar maior valor para o cliente a um custo menor para a empresa.

Enquanto que a gestão da cadeia de suprimentos, também conhecida como cadeia de valor ou de demanda, segundo Bowersox, Gloss e Cooper (2007) compreende as organizações que colaboram para alavancar posicionamento estratégico e para melhorar a eficiência de suas operações nos mais diversos setores.

A ferramenta conhecida como gestão de cadeia de suprimentos é a soma de fatores que tem o objetivo de integrar eficientemente fornecedores, fabricantes, depósitos e armazéns de forma que a mercadoria seja produzida e distribuída a tempo, em quantidades certas e com a qualidade esperada, minimizando os custos para a empresa (KAMINSKY; SIMCHI-LEVI; SIMCHI-LEVI, 2010).

2.1 Rede de fornecedores

Segundo Bethlem (2002) os fornecedores vendem insumos para empresa, este por sua vez está diretamente ligado a qualidade, presteza de obtenção, onde garantir insumos é uma preocupação básica da empresa, pois sem eles não há produção. Os fornecedores de uma organização são os responsáveis por abastecer a empresa nos mais diversos setores, que vão desde os insumos básicos para produção da empresa, até material necessário para a confecção, como máquinas e itens de escritório.

Para Kotler e Armstrong (1999) os fornecedores têm grande importância no sistema geral da empresa, pois eles proveem os recursos necessários para a empresa produzir seus bens e serviços, e podem afetar seriamente o andamento das operações organizacionais. A questão da análise na escolha do melhor fornecedor para empresa torna-se complexa devido a inúmeros fatores como preços mais em conta, distância e capacidade de cumprir os prazos prometidos, bem como a qualidade esperada nos produtos. Hoje em dia para a maioria dos produtos disponíveis no mercado existe um grande leque de concorrentes, deixando assim a questão da pesquisa em busca do que melhor se encaixe nos padrões estabelecidos pela organização um fator de sucesso.

De acordo com Viana (2002) para que uma relação comercial tenha início é necessário que ocorra um respectivo cadastro, que objetiva averiguar a capacidade e as instalações dos fornecedores ao qual a empresa tenha interesse, levando em conta a política de compra, a qualidade de seus produtos e o cumprimento dos prazos prometidos.

2.1.1 Administração de compras

Hoje a função da compra é vista como parte do processo de logística das empresas, sendo assim parte integrante da cadeia de suprimentos. A questão de saber o que, quanto, quando e como comprar garante à empresa a condição de sobrevivência e evolução no mercado globalizado (MARTINS; ALT, 2006).

Conforme Dias (2010) a administração de compras é um segmento essencial do departamento de materiais e tem por objetivo suprir as necessidades materiais ou de serviços. Para que isto ocorra é preciso planejar quantitativamente e satisfazer as necessidades da organização no momento certo com as quantidades corretas, verificando se foi recebido corretamente o que foi adquirido do fornecedor com o menor custo possível para empresa.

Para que seja realizada a atividade de compra é preciso levar em conta a qualidade exigida pelo mercado, a compra na quantidade correta, os prazos de entrega, condições de pagamento para assim dar a empresa uma maximização de seus recursos reduzindo o custo das operações. A empresa precisa estar estruturada de forma que a organização deve levar em conta alguns fatores como: a negociação com o fornecedor, que vai influenciar no preço bem como prazo

para pagamentos e tempo necessário para a mercadoria ser entregue e qualidade da mesma, e ainda o controle interno da empresa para que saiba a hora certa de comprar e a quantidade correta (POZO, 2007).

Faria e Costa (2005) acreditam que a negociação é fundamental para reduzir custos que podem vir a ser aplicados na empresa. Os autores entendem a negociação como sendo um processo pelo qual duas pessoas ou mais se comunicam buscando chegar a algum acordo de valores escassos ou ações controladas, total ou parcialmente por ambas as partes. Para que isto ocorra é interessante a empresa realizar uma pesquisa aprofundada nos possíveis fornecedores dos insumos que a mesma necessita para produção.

2.1.2 Rede de distribuição

Fleury, Wanke e Figueiredo (2000) explicam que a questão da distribuição física de uma empresa está direcionada aos projetos de localização de instalações de armazenagem na cadeia de suprimentos, tendo assim como objetivo definir questões como número, localização, e tamanho dos centros de distribuição, áreas de mercado a serem atendidas por cada centro, alocação dos estoques, modais de transporte utilizados para o suprimento, transferência e por fim a entrega do produto final ao cliente.

As redes de distribuição consistem em instalações que fazem recepção, armazenagem e expedição de materiais. Pode-se considerar como rede de distribuição tanto fornecedores que vendem o produto diretamente ao consumidor, ou empresas intermediárias que fazem aquisição de produtos para repassar a outras organizações. A distribuição física de uma empresa compreende a localidade de suas instalações que envolvem os demais setores produtivos e também a maneira como a empresa vai gerenciar a distribuição de seus produtos, sendo eles por filiais ou vendidos a atacadistas (CHRISTOPHER, 2005).

De acordo com Meindl e Chopra (2011) as decisões sobre instalações referem-se à localização de fabricação, armazenagem ou instalações ligadas a transporte e à alocação de capacidade e funções para cada instalação.

Fleury, Wanke e Figueiredo (2000) explicam que existem dois tipos de rede de distribuição, sendo elas:

- a) estruturas escalonadas: é uma rede que possui um ou mais armazéns centrais e um conjunto de armazéns que ficam próximos aos centros de distribuição;
- b) estruturas diretas: são sistemas onde o produto é distribuído diretamente de um armazém central para o cliente.

Para Dias (2010) a questão da distribuição física vem crescendo com o passar do tempo devido ao fato dela representar um custo de grande impacto para as organizações. São custos como: manutenção de um grande corpo de vendedores, inúmeras entregas no tempo certo e no lugar certo, risco de crédito, necessidade de capital circulante apropriado e a supervisão da organização de vendas. Hoje em dia a venda feita pelas filias da empresa tem se mostrado mais dispendiosas do que a venda através de varejistas, portanto é importante para o empresário repensar qual o melhor sistema para sua organização.

2.1.3 Transportes

A modalidade de transportes dentro da cadeia de suprimentos corresponde à movimentação de materiais utilizados pela empresa, tanto sendo matéria-prima para produção ou até mesmo os produtos destinados aos clientes (BALLOU, 1993).

Na visão de Moura (2003) o transporte de materiais pode ser considerado tanto uma função de custo agregado quanto uma função de valor agregado. A função do transporte na cadeia de

suprimentos é a movimentação de matéria-prima, material em processo e para produção, bem como distribuir produtos acabados para os clientes.

O custo do transporte pode assumir um valor de 3% a 8% da receita de uma empresa. Porém, a maior despesa de uma empresa acontece quando o produto não chega ao cliente no tempo determinado ou em condições exigidas. O transporte torna-se um elo essencial entre o cliente e a expedição dos produtos da empresa (FRANCISCHINI; GURGEL, 2004).

Dias (2010) menciona que para o transporte de suas cargas a empresa deve pensar no qual melhor se ajusta as suas necessidades, pesando fatores como rendimento, agilidade e custo gerado. No entanto, existem alguns tipos de transporte utilizados, tais como:

- a) Rodoviário: o transporte rodoviário baseia-se no em veículos que se deslocam em solo, como caminhões, vans e carros;
- b) Ferroviário: consiste em todo o transporte realizado através da malha ferroviária disponível na região;
- c) Aéreo: transporte feito através de aviões, helicópteros e demais veículos aéreos;
- d) Aquático: transporte realizado através de embarcações que utilizam rios, lagos e mares; e
- e) Dutoviário: esse modelo de transporte utiliza dutos ou canos para se locomover.

De acordo com Martins e Alt (2006) a empresa pode também apresentar uma junção de transportes, gerando assim o transporte multimodal, como no caso da união do transporte marítimo ou aéreo com o rodoviário.

3. Metodologia

Para Andrade (2009, p. 111) “pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”.

Assim sendo, o presente estudo classifica-se quanto à natureza como qualitativo. A pesquisa qualitativa, conforme Jung (2004), são modelos formulados a partir de descrições, proporcionando portanto, a descrição direta da experiência, como ela é, onde a realidade não é tida como algo objetivo e passível de ser explicado, mas sim é interpretada, comunicada e compreendida.

Quanto aos objetivos a pesquisa caracteriza-se como descritiva. Gil (2006) explica que esse tipo de pesquisa tem como objetivo primordial a descrição de fenômenos, populações ou estabelecer relações entre as variáveis além de determinar a natureza destas relações.

No que diz respeito aos procedimentos técnicos foi realizado um estudo de caso. De acordo com Vergara (2009) o estudo de caso pode ser descrito como uma pesquisa em que se realiza um estudo de um ou poucos objetos, de modo que permita obter uma ampla gama de dados a respeito do objeto de estudo, tendo caráter de profundidade e deliamento.

Para à coleta dos dados, utilizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre o tema proposto, seguida de uma pesquisa documental em documentos da empresa analisada. A pesquisa bibliográfica para Martins (2010) é um meio de levantar as informações feitas a partir de material coletado em livros, revistas, artigos, jornais, sites da internet e em outras fontes escritas, devidamente publicadas. Enquanto que a pesquisa documental é aquela realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, regulamentos, ofícios, comunicações informais, livros entre outros. Portanto, é uma fonte de coleta de dados restrito à documentos, escritos ou não (MARCONI; LAKATOS, 2002).

Ressalta-se que as informações referentes a empresa foram obtidas através de observação *in loco*, bem como entrevista estruturada realizadas com o gerente e demais colaboradores.

4. Análise e discussão dos resultados

4.1 Caracterização da empresa

A empresa possui sede em Santa Maria, centro do Estado do Rio Grande do Sul, porém presta serviço nas demais cidades da região, tendo criado a partir do ano de 2005 duas novas filiais que servem como ponto para reunião entre os vendedores e a comissão de formatura, pagamento de parcelas e retirada de materiais. As lojas estão situadas respectivamente na cidade de Pelotas - RS e na cidade portuária de Rio Grande - RS.

Hoje a empresa também possui na cidade de Santa Maria - RS um estúdio, onde apresenta um serviço diferenciado mais voltado para o público em geral, que se baseia na revelação de fotos amadoras e venda de produtos derivados da fotografia em geral como álbuns, lembrancinhas, fotos para documento e molduras.

Salienta-se que toda e qualquer empresa apresenta um modelo, uma sistemática de gestão da sua cadeia de suprimentos. Entretanto, algumas apresentam metodologias mais desenvolvidas do que as outras resultando em uma maior eficiência do processo produtivo. No caso da empresa pesquisada, a mesma procura desenvolver cada vez mais o seu sistema de gestão, no entanto, encontra grandes desafios devido à falta de recursos disponíveis para melhor conciliar os setores, bem como a falta de profissionais capacitados que compreendam melhor todo o complexo produtivo da empresa, gerando assim, um sistema com o mínimo de falhas possíveis.

A empresa, com o passar dos anos, reduziu a terceirização dos produtos comercializados, gerando dessa forma um aumento no seu setor produtivo em cerca de 150% em apenas 6 anos. Ela tem incorporado setores de pintura, marcenaria, ilha de edição e laboratório para impressão de fotos, criando assim uma obrigatoriedade de maior controle das ações produtivas para que o produto chegue ao cliente no tempo e na forma desejada.

4.2 Rede de fornecedores

A rede de fornecedores da empresa em questão é estabelecida em uma agenda onde são inseridos os números para contato, bem como o serviço prestado. A empresa procura novos fornecedores ao menos uma vez por ano, para diversificar as opções e diminuir os custos procurando por preços mais em conta.

Para a escolha de um fornecedor, a empresa tem como princípio a análise da qualidade do produto ou serviço que será prestado, onde essa análise de qualidade é feita em comparativo com algum produto semelhante, ou no caso de haver uma troca de fornecedores, a empresa procura comparar os produtos ou serviços dos mesmos.

Uma vez que o produto atende as expectativas de qualidade, a empresa procura negociar o valor para uma determinada quantidade de compra a fim de enxugar os custos internos. A questão de valores também é levada em conta para a escolha do melhor fornecedor, pois se houver mais de um fornecedor disponibilizando o produto ou serviço, com a mesma qualidade desejada, a empresa optará por ficar com o que proporcionar o preço mais baixo.

A empresa também analisa o fator de capacidade do fornecedor para cumprir com o tempo determinado. É realizado o primeiro pedido do serviço ou produto com uma grande margem de tempo até que o mesmo seja entregue ao cliente, caso o fornecedor não consiga cumprir com as suas obrigações à empresa consegue ainda reverter à situação procurando outro

fornecedor para suprir as necessidades. Uma vez que o fornecedor não cumpriu com as suas obrigações, a empresa acaba por descartá-lo da sua lista e buscar a segunda opção pesquisada.

Destaca-se que a empresa sempre busca manter uma boa relação com todos os seus fornecedores, com pagamentos em dia, e com os valores acertados previamente, pois a mesma compreende a necessidade de possuir uma boa relação devido ao impacto que a falta de algum produto ou a má fama pode implicar em sérias complicações futuras.

4.3 Administração de compras

O processo de administração de compras na empresa pesquisada tem grande impacto nas operações devido à necessidade de empregar todos os recursos financeiros da melhor forma possível. Uma vez que a empresa obtém desconto quando adquire algum produto, este valor pode ser empregado na expansão ou na compra de mais insumos para a organização.

O valor gasto em média com materiais em geral na empresa é estimado em 35% do seu lucro bruto mensal, portanto, proporcionando um item bem importante na cadeia de suprimentos.

O processo de negociação para a empresa é tratado com base na quantidade de produtos ou serviços a serem adquiridos. Após serem determinados os possíveis fornecedores, a empresa estabelece uma quantidade de compra excedente ao necessário para empresa, de forma assim a reduzir custos de frete no caso do produto não se encontrar na região da sede ou obter o melhor preço com os fornecedores em troca da compra de grandes quantidades de algum item.

Outro questionamento importante diz respeito ao desperdício por parte do material comprado para o dia do evento, a empresa necessita criar uma tabela referente ao que será gasto com as flores do evento baseada no valor que foi vendido o pacote. Por não haver controle, algumas vezes, o valor gasto com este material passa do valor vendido no pacote acarretando prejuízo para empresa, e em outros casos é comprado material muito acima do necessário para um determinado evento levando ao desperdício.

A empresa não possui um setor direcionado a compras, nem mesmo um sistema para a realização deste serviço. As negociações são feitas geralmente com o proprietário da empresa. Porém, em alguns casos de compras mais específicas às compras são feitas pelo gerente da empresa ou pelo funcionário responsável pela manutenção do almoxarifado.

Portanto, sugere-se que haja uma comunicação mais efetiva entre o sistema produtivo e prestador de serviços com os responsáveis pela compra de materiais. Algumas vezes as compras para empresa são realizadas muito em cima da hora, e dependendo da quantidade o fornecedor pode não estar preparado para suprir a demanda ocasionando atraso na entrega, defeito em algum produto ou paralisação temporária da produção.

4.4 Rede de distribuição

Verificou-se que a rede de distribuição da empresa apresenta um bom desenvolvimento. Embora a localidade da sede principal apresente alguns problemas como a distância do centro da cidade e da principal área de venda, a organização possui filiais para deixar mais cômodo para o seu cliente na hora da retirada de algum produto ou algum outro tipo de serviço.

Na empresa é possível observar os dois sistemas de distribuição anteriormente mencionadas, ou seja, direta e escalonada. Para a distribuição de alguns produtos e praticamente todos os tipos de serviços prestados pela organização a forma utilizada é a direta, onde o produto ou serviço é levado diretamente da sua produção para o seu consumidor final.

Já o segundo meio utilizado, consiste na distribuição escalonada, onde são utilizadas filiais. Para isso, a empresa possui três sedes espalhadas no Estado do Rio Grande do Sul, sendo

dispostas nas cidades de Pelotas, Santa Maria, e Rio Grande ficando assim próximas aos principais pontos de venda da empresa.

A rede de distribuição da empresa, bem como a localidade das instalações mostra-se bastante eficaz. O único problema encontrado refere-se ao gasto gerado para manter estas instalações, porém, as mesmas são muito necessárias.

4.5 Transportes

A questão dos transportes de mercadorias, insumos e equipamentos na empresa possui um grande impacto em todas as operações da mesma, pois depende de meios de transporte tanto para receber quanto para enviar algo.

Quanto à parte de receber e enviar alguns produtos a empresa conta com o apoio de empresas como a transportadora Santa Cruz e os Correios. Essas duas organizações fazem o trabalho de transporte de materiais quando alguma localidade está fora de rota da empresa, evitando assim um gasto desnecessário.

Praticamente todos os métodos de transporte da empresa se fazem pelo meio rodoviário utilizando veículos de pequeno e médio porte. A empresa possui em sua frota de veículos quatro carros e três furgões. A empresa também aluga o frete de um caminhão em alguns casos específicos quando a carga a ser transportada ultrapassa o limite de peso ou espaço físico dos veículos da mesma.

Hoje o funcionário designado para conduzir o veículo preenche um termo antes de cada viagem que contém o local para onde irá, a quantidade de dias que ficará fora, bem como a quantidade de pessoas que irá no veículo, o valor que foi designado para viagem (valor de combustível, alimentação, hospedagem), a placa do veículo que será utilizado e, por último, a assinatura do motorista. Este controle foi instaurado em janeiro de 2010 para contabilizar melhor os gastos gerados com as viagens.

Todos os veículos utilizados sofrem com desgaste gerado pelas viagens, para evitar quebras inesperadas à empresa realiza uma manutenção preventiva a cada mês trocando as peças necessárias para o bom funcionamento da frota. O custo do transporte em geral para a empresa é bem elevado, devido aos gastos gerados pelos funcionários, para que os mesmos possam permanecer em outra cidade. Além destes gastos existem os valores pagos para as transportadoras e também o valor pago para alugar algum veículo.

Como valor gasto para transporte na empresa, tem-se em média uma quantidade de R\$ 400,00 por viagem quando o veículo utilizado for da empresa, e para o aluguel do caminhão paga-se em torno de R\$ 1.200,00 para uma viagem de Santa Maria - RS a Pelotas - RS onde é confeccionada a maior parte das formaturas de grande porte da empresa. A soma de todos estes gastos, acrescidos dos valores de manutenção periódica dos veículos acaba por gerar um montante financeiro considerável a empresa.

Portanto, sugere-se a empresa, como alternativa para redução de custos com transportes, a compra de um caminhão de grande porte para evitar o frete e também ampliar suas instalações na cidade de Pelotas - RS, tanto para receber os funcionários como para armazenar os materiais, reduzindo assim os gastos gerados pelo transporte.

5. Considerações finais

A cadeia de suprimentos é um sistema que compreende todo o fluxo de materiais, ou seja, a logística de uma organização, onde estão inseridos o contato com fornecedores para compra de insumos, transporte de mercadorias tanto para empresa quanto para o consumidor final etc.

Dessa forma, com a realização desse estudo verificou-se que a empresa pesquisada mantém sua sede na cidade de Santa Maria - RS e filiais na cidade de Pelotas - RS e Rio Grande - RS, prestando serviços em demais cidades da região. Destaca-se que em Santa Maria a empresa possui um estúdio, realizando um serviço diferenciado ao público em geral, tendo como principais atividades revelações, álbuns, lembrancinhas e molduras.

Verificou-se ainda a falta de instalações na cidade de Pelotas – RS, considerando o fato de que a demanda de eventos e formaturas ocorre com grande frequência, se gasta muito com frete para o deslocamento. Por isso, sugere-se que a empresa mantenha instalações permanentes na cidade de Pelotas, ou então, que adquira um caminhão próprio para o transporte, otimizando assim, seus custos que envolvem o transporte.

Identificou-se também que o setor de compras não está estruturado de acordo com as necessidades da empresa, sendo que as compras são efetuadas pelo proprietário da mesma. Dessa forma, acredita-se que as decisões de compras deverão ser tomadas por uma equipe capacitada para esta finalidade, realizando um planejamento de compras de acordo com a necessidade demandada, evitando com isso, possíveis desperdícios.

Portanto, sugere-se que a empresa estruture o seu setor de compras, deixando apenas que o gerente ou proprietário da empresa se envolva com esses assuntos nos casos em que haja a necessidade de tal intervenção, como no caso do fechamento de grandes negócios, visando conquistar maiores descontos e melhores condições junto aos fornecedores.

Referências

- ANDRADE, M. M. de.** *Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração dos trabalhos na graduação.* 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BALLOU, R. H.** *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física.* São Paulo: Atlas, 1993.
- BETHLEM, A. de S.** *Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica.* 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BOWERSOX, D. J.; COOPER, M. B.; CLOSS, D. J.** *Gestão da cadeia de suprimentos e logística.* 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CHRISTOPHER, M.** *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor.* 2. ed. São Paulo: Thomson, 2005.
- DIAS, M. A. P.** *Administração de materiais: uma abordagem logística.* 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- FARIA, A. C. de; COSTA, M. de F. G. da.** *Gestão de custos logísticos.* São Paulo: Atlas, 2005.
- FLEURY, P. F., WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. (Orgs.).** *Logística empresarial: a perspectiva brasileira.* São Paulo: Atlas, 2000.
- FRANCISCHINI, P. G.; GURGEL, F. do A.** *Administração de materiais e do patrimônio.* São Paulo: Pioneira, 2004.
- JUNG, C. F.** *Metodologia para pesquisa e desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos.* Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.
- KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, D.; SIMCHI-LEVI, E.** *Cadeia de suprimentos: projeto e gestão: conceitos, estratégias e estudos de caso.* 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.** *Princípios de marketing.* 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M.** *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.* 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C.** *Administração de materiais e recursos patrimoniais.* 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MARTINS, R. B.** *Metodologia científica.* Curitiba: Juruá, 2010.

MEINDL, P.; CHOPRA, S. *Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operações*. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MOURA, R. A. *Atualidades na logística*. São Paulo: IMAM, 2003.

POZO, H. *Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIANA, J. J. *Administração de materiais: um enfoque prático*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.