



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

THYAGO TOBIAS SILVA NERI

**Gestão da cadeia de suprimentos de uma empresa de alimentos: o caso
Kascão**

Maceió
2021

THYAGO TOBIAS SILVA NERI

**Gestão da cadeia de suprimentos de uma empresa de alimentos: o caso
Kascão**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Andrew Beheregarai Finger.

Maceió

2021

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central

Bibliotecário: Cláudio César Temóteo Galvino – CRB4/1459

N445g Neri, Thyago Tobias Silva.
Gestão da cadeia de suprimentos de uma empresa de alimentos: o caso Kascão /
Thyago Tobias Silva Neri. – 2021.
87 f.: il.

Orientador: Andrew Beheregarai Finger.
Monografia (Trabalho de Conclusão Curso em Administração) –
Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade. Maceió, 2021.

Bibliografia: f. 72-73.

Apêndices: f. 74-87.

1. Gestão da cadeia de suprimentos. 2. Logística. 3. Alimentos - Comércio.
I. Título.

CDU: 658:351.778.2

Folha de aprovação

THYAGO TOBIAS SILVA NERI

(Gestão da cadeia de suprimentos de uma empresa de alimentos: o caso Kascão)

Esta monografia foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Bacharel em Administração no Curso de Administração da Universidade Federal de Alagoas

Maceió, _____ de _____ de 2021

Prof. (Dr./ M. Sc./Esp.) Coordenador do Curso

Banca examinadora:

Prof. (Dr./ M. Sc./Esp.) (Orientador)

Prof. (Dr./ M. Sc./Esp.) (Examinador)

Prof. (Dr./ M. Sc./Esp.) (Examinador)

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer aos anos que se passaram, que me fizeram amadurecer e enxergar a faculdade sobre uma outra perspectiva. Com certeza os anos de preparação até chegar até a faculdade foram muito importantes para o meu amadurecimento pessoal e profissional.

Também gostaria de fazer um agradecimento mais que especial ao meu Professor orientador, Andrew Finger, que me apoiou e acreditou no meu potencial durante esse tempo de orientação. Com toda certeza, se não fosse pelo senhor eu não conseguiria chegar nem em 10% do conhecimento que tenho hoje. Posso falar que a Universidade Federal de Alagoas, o curso de Administração, tem hoje um dos melhores professores do Brasil e com potencial para chegar ainda mais longe. Muito Obrigado Professor.

Aos outros professores do curso de Administração, Professor Gustavo Madeiro, Anderson Barros, Nilson Leão, por todo o aprendizado e lições, não só na sala de aula, mas nas reuniões do conselho e do colegiado da faculdade. Por acreditarem e por terem dado crédito ao que eu tinha para falar e por todas as oportunidades. Sinto-me muito agraciado por ter conhecido e convivido com todos vocês.

Ao Centro Acadêmico de Administração, aos meus amigos que entraram comigo pra na chapa Gestores: Laila Cavalari, Gabriel Andrade, Laila Cavalcante, Dani Maisk, Mateus Lessa, Bruno Oliveira e Robson Aureliano. À minha gestão e diretoria da JRS Consultoria, Isadora, Fefeu, Andrade, Digão e Lula. Ao ALMEJ e ao meu irmão Gabriel Andrade por sempre toparem os desafios que estavam na nossa frente.

À minha namorada, Raiane Lima, por ter sido tão companheira e paciente nos momentos que eu mais precisei. Obrigado por todo apoio e por acreditar em mim e me incentivar sempre com as palavras certas. À minha família, que sem eles eu nada seria e por estarem ao meu lado em todo o caminho. À minha Mãe, meu Pai e Irmã pelo amor incondicional. Agradeço a cada um que fez parte dessa trajetória e me ajudou nesta etapa e aos meus amigos H. Pinheiro e Lidiane Andrade pelo incentivo final.

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

SCM	Supply Chain Management
SC	Supply Chain
CLM	Council of Logistic Management
GSCF	Global Supply Chain Forum
PCP	Planejamento e Controle da Produção

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo descrever a gestão da cadeia de suprimentos da empresa Kascão Comércio de Alimentos LTDA, localizada na cidade de Maceió-AL. O referencial teórico procurou abranger os principais pontos que compõem a gestão da cadeia de suprimentos e também os aspectos logísticos da empresa, tais como: compras, relação com fornecedores, estoques, planejamento da produção e distribuição. Por se tratar de um estudo de caso, a metodologia utilizada na coleta de dados foi a entrevista semiestruturada com o proprietário e o administrativo da empresa, combinado com a avaliação de documentos internos. Os resultados da pesquisa alcançaram os objetivos propostos em sua totalidade ao demonstrar detalhes relacionados às compras, as quais são muito dependentes do know-how de seu proprietário; ao planejamento da produção ser dependente quase que completamente do conhecimento acumulado durante os anos de cada funcionário; e de seu setor de distribuição, que atualmente é o que mais se encontra estruturado, com processos e ferramentas já colocadas em prática, como planilhas de controle de entregas e roteirização. Por fim foi analisado cada etapa logística da empresa e o seu funcionamento, maquinário presente e toda a parte física da mesma, e também foi feito um paralelo com as principais teorias em voga.

Palavras Chave: Gestão da Cadeia de Suprimentos, Logística, Ramo de Alimentos

ABSTRACT

This work aimed to describe the supply chain management of the company Kascão Comércio de Alimentos LTDA, located in the city of Maceió-AL. The theoretical framework sought to cover the main points that make up the supply chain management and also the logistical aspects of the company, such as: purchasing, relationship with suppliers, inventories, production planning and distribution. As this is a case study, the methodology used in data collection was a semi-structured interview with the owner and manager of the company, combined with the evaluation of internal documents. The research results reached the proposed objectives in their entirety by demonstrating details related to purchases, which are very dependent on the know-how of its owner; to production planning being almost completely dependent on the knowledge accumulated over the years of each employee; and its distribution sector, which is currently the most structured, with processes and tools already in place, such as delivery control spreadsheets and routing. Finally, each logistical stage of the company and its operation, the present machinery and all the physical part of the company were analyzed, and a parallel was also made with the main theories in vogue.

Keywords: Supply Chain Management, Logistics, food business

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Potenciais origens da SCM.....	12
Figura 2 – As quatro vertentes da supply chain management.....	17
Figura 3 - Fluxo da Logística.....	21
Figura 4 - Canais de distribuição	32
Figura 5 - Diagrama Estrela	33
Figura 6 – Descrição do Layout da empresa.....	41
Figura 7 - Prêmio Brasil Sabor 2017	42
Figura 8 - Gerador à Óleo Diesel. Modelo: GMG 180KVA 380V 60HZ 3F	43
Figura 9 – Organograma atual	43
Figura 10 - Estrutura 1 de Compras – Proprietário.....	46
Figura 11 - Estrutura 2 de Compras – Estagiário de Logística	47
Figura 12 - Fundos da Loja: Local em que se recebe todas as mercadorias da empresa	53
Figura 13 – Fachada da loja	55
Figura 14 – Vitrine da lanchonete	55
Figura 15 - Tortas, Salgados e Doces da Vitrine.....	56
Figura 16 - Cardápio de Sanduíches e Adicionais exposto na frente do Caixa	57
Figura 17 - Cardápio de Sorvetes da loja.....	57
Figura 18 - Impressoras na Cozinha	58
Figura 19 - Porções para o preparo dos sanduíches	58
Figura 20 - Consumo na loja.....	59
Figura 21 - Consumo fora da loja.....	59
Figura 22 - Kascão e Kascão Festa	61
Figura 23 - Cardápio dos Kit Festas.....	61
Figura 24 - Sabores de tortas	62
Figura 25 - Doces e Salgados.....	62
Figura 26 – Fretes App Kascão	63
Figura 27 - Fretes App Kascão	64
Figura 28 – Expedição	65

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema de pesquisa	13
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 Justificativa	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Gestão da Cadeia de Suprimentos	16
2.2 Logística	19
2.2.1 O subsistema de Suprimento	21
2.2.1.1 Compras	22
2.2.1.2 Seleção de fornecedores	22
2.2.1.3 Decisões e métodos em logística de suprimentos	23
2.2.1.4 Armazenagem de materiais	24
2.2.1.5 Gestão de estoques	25
2.2.2 O Subsistema de Produção	26
2.2.2.1 Estratégia e Planejamento da Produção	27
2.2.2.2 Estratégia da Terceirização	28
2.2.2.3 Administração da Produção	29
2.2.2.4 Gestão da Qualidade	30
2.2.3 Subsistema de Distribuição	31
3 METODOLOGIA	35
3.1 Caracterização da Pesquisa	35
3.2 Delimitação da Pesquisa	36
3.3 Técnicas e Instrumentos de Pesquisa	36
3.4 Técnicas de Análise de Dados	38
3.5 Limitações de Método	39
4 RESULTADOS	40
4.1 Descrição da Empresa Kascão Comércio de Alimentos LTDA	40

4.2	Estrutura Organizacional	43
4.3	A Gestão da Cadeia de Suprimentos do Kascão	46
4.3.1	Compras	46
4.3.2	Mapeamento de Fornecedores	47
4.3.2.1	Fornecedores Premium	47
4.3.2.2	Fornecedores Comuns	49
4.3.3	A Gestão do Estoque	49
4.3.3.1	Armazenagem de Materiais	49
4.3.3.2	Estoques	51
4.3.4	Administração da Produção	54
4.3.5	Planejamento da Distribuição	55
4.3.5.1	Vendas diretas na loja física.....	55
4.3.5.2	Pedidos realizados por telefone e Aplicativos de entrega	60
4.3.5.3	Área Geográfica para entregas	62
4.3.5.4	Plataforma de coleta de pedidos	64
4.3.5.5	Transformar solicitações de atendimento ao cliente em solicitações logísticas	65
4.3.5.6	Gestão de relacionamento com clientes	66
4.4	Análise e Comparação com a Literatura	67
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
	REFERÊNCIAS.....	72
	APÊNDICE A	74
	APÊNDICE B	76

1 INTRODUÇÃO

O conceito da Gestão da Cadeia de Suprimentos é um tema bastante recente e carente de definições mais precisas. Segundo Pires (2016, p. 44), “Não existe na literatura um marco histórico definindo o surgimento do termo *Supply Chain Management* (SCM)”. Na definição de Lambert et al. (1998), o termo SCM (em português, Gestão da Cadeia de Suprimentos) foi introduzido originalmente por consultores empresariais no começo dos anos 1980 e logo começou a atrair a atenção dos profissionais e acadêmicos atuantes na área.

Pode-se identificar também a definição dos autores Evans e Danks (1998) que relatam que o termo SCM já era utilizado desde a década de 1970, para representar a integração necessária entre os almoxarifados/armazéns e o transporte nos processos de distribuição. Essa definição foca nas mudanças internas que as empresas deveriam promover, como a redução de estoques e na distribuição.

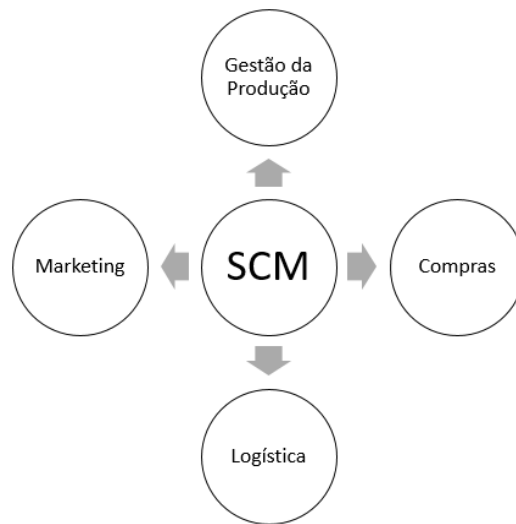
Mas independente de quando exatamente surgiu o termo, é fato que cresceu muito o interesse desde meados da década de 1990.

Assim, este trabalho adotará a definição de Pires (2016, p. 50) sobre Gestão da Cadeia de Suprimentos, que diz:

(...) Existem diversas definições de SCM, praticamente todas complementares e concebidas sob a perspectiva e background de seus autores. A SCM é claramente multifuncional e abrange interesses de diversas áreas tradicionais das empresas industriais. Por essa perspectiva, podemos considerar a SCM uma área contemporânea que, certamente, tem mais de uma origem. Isso significa que ela pode ser considerada um ponto de convergência na expansão de outras áreas tradicionais no ambiente empresarial, em especial nas atribuições das quatro áreas representadas (...).

As quatro áreas da Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM) estão na Figura 1.

Figura 1 - Potenciais origens da SCM



Fonte: Pires (2016, p. 50)

Outro tema abordado neste estudo é a Logística. Segundo Martins (2019, p. 100) A logística é eminentemente um serviço. Um serviço que acompanha um produto e, muitas vezes, a avaliação de seu desempenho interessa até mais do que o próprio produto adquirido. Em suma, logística é entrega, cercada de expectativa e agilidade. Foi-se o tempo em que a logística era apenas organização de entrada e saída de mercadorias. Hoje a logística engloba também a satisfação ao cliente, tantos os externos quanto os internos.

Pode-se identificar tal afirmação nos mais variados nichos de mercados e áreas de atuação empresarial. Bowersox, et al (2014, p. 31) diz que:

Nenhuma outra área operacional das empresas envolve a complexidade ou abrange a geografia da logística. Em todo o planeta, 24 horas por dia, sete dias por semana, durante 52 semanas por ano, a logística se preocupa em levar bens e serviços aonde eles são necessários e no momento desejado.

Tradicionalmente a logística engloba nas empresas as áreas de suprimento, produção e distribuição e uma porção de subconjuntos, como: compras, armazenagem, gestão da qualidade e previsão de demanda.

Com isso, as empresas precisam coordenar e planejar suas ações de forma integrada, pois a competição para se manter no mercado está mais acirrada. Nesse contexto, a logística tem papel fundamental no diferencial competitivo das empresas e em sua sobrevivência. Daí surge a valorização dos profissionais que atuam nessa área e a necessidade de atualização constante.

Após breve conceituação sobre os tópicos relevantes para este estudo, pode-se definir que este trabalho busca estudar a gestão da cadeia de suprimentos de uma empresa no ramo de alimentos e os seus desdobramentos, identificando seus fornecedores, suprimentos, produção e distribuição. Com destaque para a descrição de processos e organização interna, buscou-se relatos de seus principais profissionais que abarcam toda a gestão da cadeia de suprimentos e seus principais desdobramentos na estratégia e execução de seu planejamento. Em vista disso, este trabalho procura entender como funciona a gestão da cadeia de suprimentos de uma empresa de alimentos, desde o seu planejamento até a distribuição.

1.1 Problema de pesquisa

A empresa Kascão Comércio de Alimentos LTDA está a mais de 30 anos no mercado alagoano e já superou diversos entraves em seus departamentos para se manter competitiva. A empresa começou suas atividades como uma pequena sorveteria e se transformou em uma fábrica, com produção própria de alguns de seus principais itens: pães, bolos, salgados, carnes e recheios. Todos produzidos em sua fábrica, com sede no bairro da Jatúca.

Com seu crescimento, a empresa teve que aperfeiçoar sua gestão. Área financeira, recursos humanos, T.I., compras, vendas, todas as áreas passaram por diversas transformações ao longo dos anos, e com a área de Logística não foi diferente. Assim como ocorreu uma evolução dos conceitos logísticos, que hoje podemos denominar de Gestão da Cadeia de Suprimentos, a qual envolve, compras produção e distribuição, a área atravessou por profundas mudanças na empresa também.

Hoje, seu principal desafio é se manter competitiva em um mercado cada vez mais acirrado. Tornar a Gestão da Cadeia de Suprimentos um diferencial competitivo é um dos principais objetivos da empresa hoje. E isso não quer dizer apenas diminuir custos, mas também promover uma maior integração de ponta a ponta de sua cadeia, transformando dados em informações relevantes para sua diretoria.

Assim, o problema de pesquisa deste trabalho busca descrever como ocorre a gestão de sua cadeia de suprimentos.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Descrever a gestão da cadeia de suprimentos da empresa Kascão Comércio de Alimentos LTDA.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Mapear os fornecedores;
- b) Descrever a Gestão de Estoques;
- c) Relatar a Administração da Produção;
- d) Analisar a logística de distribuição dos produtos acabados.

1.3 Justificativa

Este tema se mostra relevante devido à crescente competição a que os mercados estão submetidos no atual estágio da globalização atual. E o ramo em que a Empresa Kascão está inserida não é diferente. De acordo com o site da Agência Brasil “O faturamento da indústria de alimentos atingiu R\$ 789,2 Bilhões em 2020,

superior ao registrado no ano de 2019. O montante representa cerca de 10,5% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional”. Dados esses divulgados em 24/02/2021, pela Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA).

Além da clara competição existente no setor de Bares e Restaurantes, com um grande número de ofertas disponíveis no mercado para os mais variados nichos de clientes, um agravante para se manter no mercado surgiu: a pandemia da Covid-19. Segundo dados da Abrasel – Alagoas, cerca de 40% dos empregos foram perdidos no setor de bares e restaurantes durante a pandemia de Covid-19 em Alagoas. Ainda de acordo com a entidade, 86% das empresas do segmento acumulam dívidas, situação que se agravou muito ao longo dos últimos meses.

Com isso, se torna mais importante a questão de sobrevivência para as empresas refinarem sua gestão e procurar as melhores práticas do mercado. Nesse contexto entra a Gestão da Cadeia de Suprimentos e sua vital importância no funcionamento das empresas. Incorporar conceitos e práticas da GCS não só influenciará na diminuição de custos para a empresa, mas também em um trabalho integrado dos entes que pertencem à cadeia, com compartilhamento de informações e projetos conjuntos.

Não só na parte de compras com fornecedores, como também numa melhor gestão de estoques, produção e distribuição. Estoques mais racionais significam um maior fluxo de caixa disponível para as empresas, produção enxuta e mais ligada com a distribuição, que procura estar mais conectada com as demandas de seus clientes e, assim, uma maior satisfação. Esses são um dos principais fundamentos que a Gestão da Cadeia de Suprimentos está baseada e é objeto central deste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Apresentam-se a seguir conceitos de autores que proporcionaram a base para a fundamentação teórica do trabalho. Os autores foram selecionados com base em sua familiaridade com o tema do estudo e pesquisas relativas ao tema do trabalho, que são: gestão da cadeia de suprimentos e logística.

2.1 Gestão da Cadeia de Suprimentos

Uma das muitas definições para Supply Chain Management (SCM) ou Gestão da Cadeia de Suprimentos, é a definida por Pires (2016, p. 50), que diz que “Existem várias definições de SCM, praticamente todas complementares e concebidas sob a perspectiva e background de seus autores. A SCM é claramente multifuncional e abrange interesses de diversas áreas tradicionais das empresas industriais.”

Assim, pode-se dizer que o estudo da SCM e sua aplicabilidade vai muito além da visão de dentro da empresa ou apenas de processos isolados. Pode-se considerar que a SCM de uma empresa/indústria envolve desde os fornecedores de seus fornecedores, incluindo a concepção de novos produtos, a transformação, deslocamento, as TIC's, gestão de conhecimento, processos internos, cliente final e a gestão do relacionamento com os clientes.

Por essa perspectiva, ainda segundo Pires (2016, p. 50), pode-se considerar a SCM uma área contemporânea que, certamente, tem mais de uma origem. Isso significa dizer que ela pode ser considerada um ponto de convergência na expansão de outras áreas tradicionais no ambiente empresarial. Nessa definição encontra-se a definição baseada em quatro vertentes, conforme a figura 2:

Figura 2 – As quatro vertentes da supply chain management

As Quatro Vertentes da Supply Chain Management	
Expansão da Gestão da Produção	A SCM como uma expansão da Gestão da Cadeia da Produção pode ser entendida como uma expansão natural e necessária para além dos limites físicos da empresa. Atualmente, grande parte das novas fronteiras a serem exploradas está posicionada fora dos muros da empresa. Vem daí a necessidade de se ter uma visão além dos limites das empresas isoladamente e gerenciar os negócios-chave envolvidos entre elas, agregando valor a cadeia como um todo.
Expansão da Logística	SCM como uma expansão da Logística envolve um conhecimento além da logística, objetivando uma compreensão como um todo para desenvolver de forma mais efetiva essa área
Expansão do Marketing	SCM como uma expansão do Marketing pode ser entendida como uma expansão do entendimento dessa área, não apenas evidenciando as necessidades do mercado, trazendo informações, mas agindo com os fornecedores, de modo a integrar e municiar de forma global as informações e necessidades de toda a cadeia.
Expansão de Compras	E a SCM como uma expansão de compras também pode ser entendido como algo natural, principalmente pelos desafios advindos da globalização e de um mercado mais acirrado e com muitas novidades tecnológicas. Desafios voltados ao comércio eletrônico, à integração dos processos logísticos, entre outros, forçaram o profissional de compras a ampliar sua atuação para além da cotação e fechamento de contratos convencionais, buscando um envolvimento de ponta a ponta da cadeia

(Fonte: Elaborado pelo autor)

Outra definição, segundo Slack e Lewis (2009, p. 134), uma rede de suprimentos é “uma interconexão de organizações que se relacionam umas com as outras através de ligações a montante e a jusante entre os diferentes processos e atividades que agregam valor na forma de produtos e serviços para o consumidor final”. (CHRISTOPHER, 2005).

Essa análise da rede de suprimentos busca entender como se dá as conexões entre os entes dessa cadeia, mas não só as relações, como também sua qualidade e quantidade (quantos fornecedores, quem é o responsável pelo contato, quantos intermediários, qual o principal modal envolvido), a utilização de indicadores de medição e controle dos prazos, qual modal é predominante e como o planejamento é executado no que diz respeito à estratégia de abastecimento são pontos de extrema relevância.

Um ponto pertinente para elucidar são dois conceitos importantes para o estudo em questão, que é a confusão que se faz entre os termos SCM e Logística, confusão que se estende seja na academia, na consultoria ou na indústria.

Cooper et al. (1997) relatam que executivos de corporações líderes em seus segmentos e que têm implementado o estado-da-arte em SCM entendem que ela abrange um escopo maior de processos e funções que a logística.

Em 1998, o Council of Logistic Management (CLM) definiu que “Logística é a parte dos processos da cadeia de suprimentos (SC) que planeja, implementa e controla o efetivo fluxo e estocagem de bens, serviços e informações correlatas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender as necessidades dos clientes.”

Já a Global Supply Chain Forum (GSCF), definiu que: “SCM é a integração dos processos de negócios desde o usuário final até os fornecedores originais (primários) que providenciam produtos, serviços e informações que adicionam valor para os clientes e stakeholders.”

Fica mais evidente após as duas definições que a Logística é um subconjunto da SCM, e que os dois termos não são sinônimos. No entanto, ainda hoje existem profissionais que entendem a Logística apenas como a Gestão do Estoque e esquecem que outro componente central da Logística é o Transporte.

Analogamente, a Logística pode ser a parte mais visível da SCM, mas não é a única, visto que existem outros processos da SCM que claramente não são processos logísticos, como o envolvimento de fornecedores desde a fase inicial de concepção de um produto e a gestão do relacionamento com os clientes.

Assim, identifica-se que a SCM surgiu como uma expansão da Logística, e o processo de globalização da economia e a expansão das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) trouxeram um conjunto de novos desafios e oportunidades para os atuais profissionais da área de Logística. Com isso, muitos profissionais tem expandido seu campo de atuação, sobretudo pela grande oportunidade de novos negócios que se abrem através do entendimento e da expansão da SCM.

Essas definições indicam que a gestão da cadeia de suprimento compreende mais que processos internos e empresas que trabalham isoladamente, mas também procedimentos e uma mentalidade que conecta e integra uma cadeia de empresas que, apesar de serem autônomas, planejam e compartilham de informações para uma maior competitividade e desenvolvimento das mesmas, envolvendo e pensando não só as empresas de forma isolada, mas planejando a compra, distribuição, o transporte e o marketing em conjunto.

Segundo Bowersox et al (2014, pág. 1), um dos principais desafios na gestão integrada da cadeia de suprimentos é o planejamento multifuncional e interempresarial e a implementação operacional.

2.2 Logística

Segundo Martins (2019, pág. 97), logística, talvez, seja um dos termos mais usados e menos dominado no mundo dos negócios. Numa experiência recente com um grupo de empresários, menos da metade disse entender bem o que significa e como aplicar estratégias logísticas para desenvolver vantagens do seu negócio ante os concorrentes.

A logística é uma atividade de suma importância para as empresas e tanto empresas industriais quanto de serviços possuem processos logísticos em sua organização. Sejam processos simples ou complexos as empresas precisam ter profissionais que se dediquem a este departamento, pois é nele que se apresentam grandes custos e também fontes de diminuição de despesas.

Muito do que se pensa e se diz sobre a logística empresarial é sobre o transporte e a entrega de mercadorias. No entanto, vendas perdidas por falta de produtos ou por falta de competitividade dos produtos que se têm também é parte da logística.

Segundo Bowersox (2014, pág. 31), nenhuma outra área operacional das empresas envolve a complexidade ou abrange a geografia da logística. Em todo o planeta, 24 horas por dia, sete dias por semana, durante 52 semanas por ano, a logística se preocupa em levar bens e serviços aonde eles são necessários e no

momento desejado. No entanto, a logística não se restringe apenas ao simples transporte e distribuição de mercadorias, ela envolve agregar valor a um serviço ou a um produto, sendo assim ela é um diferencial competitivo para as organizações.

Um bom planejamento logístico não se resume a minimizar custos e a manter e organizar o estoque, mas envolve eficiência operacional. Qualquer organização por menor que seja tem processos logísticos. Ainda segundo Bowersox (2014, pág. 32), é por meio do processo logístico que a matéria-prima chega até a capacidade produtiva de uma nação industrializada e os produtos acabados são distribuídos aos consumidores. E apesar das elevadas despesas com logística, seu ponto empolgante não é o refreamento ou a redução de custos. A empolgação vem de entender de que modo as empresas usam a competência logística para ajudar a obter vantagens competitivas.

Pode-se entender também que logística tem como principal objetivo a disponibilização de itens. Logística, então, é um conjunto de processos que se preocupa em disponibilizar produtos/serviços da maneira mais conveniente para o cliente.

Segundo Martins (2019, pág. 98) logística é serviço ao cliente. No meio empresarial, até a Segunda Guerra Mundial, no início dos anos de 1940, a logística era vista apenas como uma área operacional. Era aquela área que tinha de fazer o que estava estabelecido. “Vendido. Dá um jeito de entregar”. Nos últimos tempos, a logística participa das estratégias do negócio, decidindo, inclusive, para quem (clientes e regiões) vender e, depois, como entregar o “valor” ao cliente.

A logística organiza-se, como sistema, em três compartimentos interconectados, que são os subsistemas de suprimentos, produção e distribuição, conforme a figura 3.

Figura 3 - Fluxo da Logística

Fonte: Ricardo Silveira Martins (2019, pág. 117)

2.2.1 O subsistema de Suprimento

A primeira definição é sobre o subsistema de suprimentos, que tem por função prover o material certo, no local de operação certo, no instante correto e com o mínimo de custo possível. Encontram-se nesse subsistema, os processos responsáveis pela obtenção dos materiais e componentes, desde a tomada de decisão de terceirizar ou não processos até a gestão de estoques de materiais e matérias-primas em geral.

Boas práticas nesse subsistema requerem coordenar a movimentação dos materiais de acordo com as exigências da produção e das vendas. Alguns desses processos típicos são:

- Desenvolver estratégias de terceirização;
- Clarificar exigências de compras;
- Planejar fluxo e recebimento de material;
- Planejar e adquirir recursos necessários (Supply Chain Planning);
- Identificar, avaliar e desenvolver fornecedores;
- Identificar capacidade crítica de materiais e fornecedores;
- Colaborar com fornecedores e fabricantes;
- Negociar e gerenciar contratos;
- Operar armazenagem.

Ainda segundo Martins (2019, pág.120), pode-se dizer que algumas questões chave orientam as estratégias e as operações do setor de suprimentos com enfoque em logística. São elas:

- Compras;
- Seleção de fornecedores;
- Métodos de garantias de suprimentos;
- Gestão de estoques.

2.2.1.1 Compras

O subsistema de suprimentos está relacionado a todo processo de abastecimento da rede e o responsável por isso é o setor de compras da empresa. Portanto, todo processo de obtenção de matéria-prima, desde a escolha do fornecedor até a escolha do quê e quanto comprar, são responsabilidades da função de compras. Essa responsabilidade tem se tornado cada dia mais estratégica para as empresas.

Os profissionais dessas áreas já não são mais administradores de back-office, aqueles de perfil de suporte, que executam atividades de requisições, orçamentos, pedidos e pagamentos, pois a empresa precisa explorar sua base de suprimentos e aprender a mobilizar os recursos dos fornecedores de forma mais eficaz para vencer os concorrentes.

2.2.1.2 Seleção de fornecedores

À medida que os negócios se tornam mais complexos, mais serviços são terceirizados para fornecedores a fim de que estes apoiem a gestão da complexidade. Isso cria mais dependência das capacidades do fornecedor. Assim,

as competências dos fornecedores são vistas como um diferencial competitivo, e esse diferencial pode ser analisado por até três formas.

Mas antes, é importante salientar que a empresa não tem de colaborar com todos os parceiros. Nem todos precisam dessa proximidade e é preciso ser seletivo e colaborar com alguns parceiros da rede. Por exemplo, alguns potenciais parceiros não passam das compras por cotação e esse processo vai se repetindo por muitos anos.

Assim, os diferenciais competitivos podem estar focados em custos. Custos mais baixos com fornecedores proporcionam custos menores aos clientes. Diferencial voltado à qualidade pode ser visto em relação às técnicas de produção, que entregam itens de melhor desempenho ao cliente final. E o diferencial voltado à inovação, que são fornecedores mais integrados e alinhados com a empresa, as quais permitem uma maior inovação, tanto nos processos ou no desenvolvimento de produtos personalizados.

2.2.1.3 Decisões e métodos em logística de suprimentos

Alguns métodos são utilizados para apoiar as decisões sobre compras e a definição de pedidos. São técnicas desenvolvidas mesmo antes de todo o interesse na logística, mas que, atualmente, apoiam as empresas no sentido de não falharem com os seus clientes por falta de itens e paralisação da produção.

Uma dessas técnicas é o MRP – *Material Requirement Planning* - que parte da necessidade de planejar e controlar operações de forma mais eficiente, tendo como meta principal o atendimento ao cliente final, mas também reduzindo a formação de estoques. É um planejamento formado com base em informações diversas, como o plano de produção, ou o MPS – *Master Production Scheduling* -, os pedidos, as previsões de vendas, as listas de itens para produção e os itens em estoque e gera o planejamento das compras e da produção.

2.2.1.4 Armazenagem de materiais

Um dos fundamentos da armazenagem de materiais é a codificação, que pode ser entendida como uma ferramenta que apoia o controle de entrada, a permanência em estoque e a saída dos produtos e é composta por elementos que visam facilitar a identificação do produto por meio de uma linguagem própria.

Essa identificação dos produtos (ou codificação) pode ser feita utilizando apenas letras do alfabeto, apenas números ou, ainda, combinando as duas situações, ou seja, códigos alfanuméricos. Outra opção de codificação é utilizar o código de barras como identidade dos materiais.

Outra ferramenta de tecnologia da informação utilizada é o MRP, que pode ser traduzido como planejamento das necessidades de materiais e utiliza os códigos e a estrutura de produto para calcular e gerar as necessidades de materiais a serem produzidos e/ou adquiridos.

Outro ponto importante é a necessidade que o local de armazenamento também esteja devidamente identificado para que as atividades de armazenamento e separação ocorram de maneira rápida e confiável. Para que isso ocorra é necessário que seja estipulado o endereçamento do armazém. Endereçar o armazém significa fracionar e identificar cada compartimento e subdivisão do mesmo.

Ainda no que diz respeito a armazenagem temos as funções de embalagem e unitização. A embalagem tem por função proteger o produto e facilitar as operações de manuseio e transporte. Dessa maneira, a embalagem pode ser tratada pela área industrial e pode ser tratada pela área do marketing. Elas devem ser capazes de movimentar e/ou transportar uma quantidade significativa de produtos de forma segura e adequada.

Já a carga unitizada é um tipo de embalagem que une vários volumes menores em uma única unidade. Pode-se dizer que é também a transformação de unidades simples em unidades múltiplas. A carga unitizada busca melhorar o aproveitamento dos espaços de armazenamento, alocando maior quantidade de produtos em um mesmo espaço.

2.2.1.5 Gestão de estoques

Estoque é a diferença da entrada e da saída de materiais. As entradas de materiais no estoque acontecem por meio da nota fiscal (NF), a qual contém as informações sobre a descrição do material, seu código, sua quantidade, sua unidade de medida, seu valor unitário e o seu total, o fornecedor, entre outras informações que precisam ser controladas pelo gestor e inseridas em alguma ferramenta de controle.

Boa parte das empresas utiliza softwares especializados que fazem a gestão do estoque, genericamente denominados Sistemas de Gerenciamento de Armazéns (WMS – Warehouse Management System).

O registro da nota fiscal no estoque irá gerar os controles financeiro e contábil. Enquanto o produto estiver no estoque da empresa, ele deverá constar nos registros do estoque. Isso significa que a empresa possui aquele item disponível para futuras vendas ou consumo interno.

Ao receber uma necessidade de consumo ou venda de um item que está em estoque, a empresa precisa emitir uma ordem de separação (OS). A OS é um documento interno que solicita a retirada do item e suas quantidades e contém as seguintes informações: código do item, descrição do item, quantidade a ser separada, endereço do item no armazém, entre outras. Caso a empresa tenha um sistema informatizado, a ordem de separação é gerada por esse sistema.

Após a separação do produto, é comum haver uma conferência dessa atividade. Caso a separação esteja correta, é feita a embalagem e o faturamento dos itens (no caso de vendas). No caso de consumo interno, não há faturamento, mas há o envio e a movimentação do material entre armazéns. Ao emitir a nota fiscal de venda, os itens separados são retirados do estoque e, ao movimentar o material entre armazéns, eles também são retirados e inseridos em outro.

2.2.2 O Subsistema de Produção

Já o subsistema de produção utiliza-se dos materiais disponibilizados pelo subsistema de suprimentos para dar início ao processo de criação de valor do produto final – o valor da forma. Para tanto, racionaliza o processo definindo os materiais mais adequados; as quantidades a serem produzidas, ponderando demanda de mercado e economicidade de produção; o prazo para o desenvolvimento das atividades; a melhor disposição dos equipamentos e estações de trabalho (layout) para aumentar a produtividade; os atributos de qualidade em termos de desempenho, estética, conformidade, segurança e confiabilidade; as atividades a terceirizar ou internalizar; os critérios para o estabelecimento das filas e o posicionamento dos pedidos (primeiro a entrar, primeiro a ser atendido; menor tempo de atendimento; prioridade para emergências etc.).

Sempre guiada pelo critério de desempenho das operações conhecidos – custo, qualidade, confiabilidade, rapidez e flexibilidade -, a produção objetiva responder às necessidades do mercado, dando suporte às estratégias da empresa. Dessa forma, são processos típicos do subsistema de produção:

- Criar planejamento dos recursos;
- Programar e executar a produção;
- Gerenciar estoques de produtos em processo;
- Colaborar com fornecedores;
- Programar e executar a manutenção;
- Apoiar o desenvolvimento de novos produtos;
- Apoiar e implementar mudanças na fabricação do produto ou no processo de serviço de entrega.

Pode-se dizer que a produção é definida por quatro questões básicas que norteiem suas ações e definem o seu desempenho dentro das estratégias do negócio, que são:

1. Estratégia e planejamento da produção.

2. Estratégia da terceirização.
3. Administração da produção.
4. Gestão da qualidade.

2.2.2.1 Estratégia e Planejamento da Produção

Segundo Martins (2019, pág. 148), as estratégias de planejamento e de produção são definidas de acordo com alguns critérios, como custos de produção, a necessidade de rapidez de resposta ao cliente e o nível de customização. Entre as estratégias, é possível citar duas em especial: estratégia de produção empurrada e a estratégia de produção puxada.

A principal característica da estratégia empurrada é a mobilização dos recursos para as atividades de produção e posterior movimentação para o mercado, mesmo antes da ocorrência de um pedido formal do cliente. Já no outro caso, as empresas podem definir estratégias de produção baseadas na mobilização dos recursos para as atividades de produção e posterior movimentação para o mercado somente após a ocorrência de um pedido do cliente ou a visualização clara da demanda.

Essa estratégia é adequada nas situações em que os produtos têm alto nível de customização, de perecibilidade ou são de altíssimo custo. Pode-se citar desde comida de restaurantes a produção de móveis sob medida.

Ainda no caso da produção puxada, o maior problema de gestão do negócio é o controle dos custos. Como a previsão da demanda é mais difícil nesse caso, visto que os produtos são customizados, é necessário ter estoque de materiais para atender às demandas, que são imprevisíveis.

Já na produção empurrada, quanto melhor a previsão de demanda, melhores são os resultados do negócio. Essa sincronia evitará a produção de elevados estoques e possíveis promoções.

Mas muitas empresas praticam fluxos híbridos, isto é, com base no conhecimento da demanda passada, antecipam uma parte da produção. Com isso

tem-se um bom exemplo da importância do controle preciso da entrada e saída das mercadorias e dos seus índices de produtividade de matéria prima e da qualidade dos produtos adquiridos.

2.2.2.2 Estratégia da Terceirização

Empresas estão sempre avaliando a conveniência e a economicidade de desenvolver, internamente, determinados processos, materiais e produtos ou adquiri-los de fornecedores. Há vantagens e desvantagens em cada estratégia em cada uma delas.

Entre as vantagens da Produção própria, temos: Maior independência, aumento do lucro total e maior autonomia de produção. Também há desvantagens: Aumento da estrutura da empresa e maior necessidade de capital, para citar algumas.

Já as vantagens da Terceirização, temos: Redução de custos, flexibilidade e atualização tecnológica. Entre as desvantagens: Aumento do risco e menor controle.

Entre as questões que devem ser levadas em conta nessa decisão pode-se citar: o custo comparativo de produzir ou adquirir, falta de experiência interna, necessidade de pequenas quantidades, baixa criticidade do item ou serviço, capacidade de produção ociosa, maior controle de qualidade e proteção de tecnologia são alguns exemplos.

2.2.2.3 Administração da Produção

Basicamente a produção é organizada com base nos estímulos das vendas e no suporte da disponibilidade de materiais. Esse conceito se encaixa nas duas possibilidades de produção: puxada e empurrada.

Para dar suporte às estratégias, puxada ou empurrada, as empresas precisam de instrumentos complementares para minimizar interrupções, erros, falta

ou sobra de material. É nesse ponto que o Planejamento e Controle de Produção (PCP) se encaixa.

O PCP é um conjunto de planos que orientam a produção e os instrumentos para o seu controle. Seu objetivo principal é otimizar a aplicação dos recursos humanos e materiais de modo a atender aos requisitos dos clientes ou do mercado, apoiando as decisões sobre o que, quanto, quando, onde e como vai ser produzido, bem como o que, quanto e quando comprar os insumos para a produção.

São insumos importantes para o PCP: Previsões da demanda, dimensionamento das capacidades de cada equipamento e dos recursos gerais necessários, bem como o planejamento das paradas de máquinas e equipamentos para manutenção.

2.2.2.4 Gestão da Qualidade

Para a logística, diferentemente do conceito geral de que qualidade tem a ver com algo ser bom enquanto avaliação do produto, qualidade tem a conotação da avaliação do processo.

Em outras palavras, qualidade para a logística significa a busca pelo padrão e a redução de erros e desperdícios, o que proporciona redução de custos e aumento da produtividade, com processos mais bem definidos. Isso quer dizer, segundo Martins (2019, pág. 159), que controles e inspeções no produto acabado não evitam o erro, apenas o apontam; logo, qualidade exige ações de prevenção.

A qualidade nos processos pode ser encontrada por diversas ferramentas, como: PDCA, 5S, kaizen, diagrama de causa e efeito e fluxogramas.

2.2.3 Subsistema de Distribuição

O último dos subsistemas é o de distribuição, que está relacionado aos processos operacionais e de controle que permitem transferir os produtos desde o ponto de produção até o ponto em que a mercadoria será, finalmente, entregue ao

cliente final. Isso engloba processos que lidam com a movimentação, a armazenagem e o processamento de pedidos dos produtos finais da empresa. O ponto final da distribuição física pode ser outro fabricante, a loja, o varejista ou a casa do consumidor. O ponto inicial pode ser uma fábrica, um atacadista, um varejista ou uma empresa de serviços.

A distribuição é organizada na forma de uma rede, composta, tradicionalmente, pelos elos entre fabricante, atacado e varejo. A escolha da rede de distribuição depende de alguns fatores, como o tamanho do mercado, a abrangência geográfica e as características do produto. A distribuição é realizada com a participação de alguns componentes (Novaes, 2001):

- Instalações físicas;
- Estoques;
- Transporte;
- Informações diversas;
- Hardware e software diversos;
- Custos;
- Pessoal.

As instalações físicas são os espaços destinados ao armazenamento dos produtos até a transferência para lojas, ou para o cliente final. Essas instalações são unidades de armazenagem ou centros de distribuição.

O segundo elemento é o lote de produtos acabados que serão armazenados ou movimentados ao longo da cadeia. Cada vez mais, nota-se a busca por reduções no estoque com o objetivo de agregar capital de giro.

Para movimentar esses produtos, é necessária a utilização de veículos. Cabe aos gestores da distribuição decidirem pelo transporte (meio, especificações e qualidade) mais adequado para as necessidades e demandas do negócio.

Para operar todo esse processo de distribuição, que envolve diversos atores (empresa, distribuidor, operadores logísticos, cliente e outros), é necessário ter

informações confiáveis e atualizadas sobre as demandas específicas de cada pedido (horário de entrega, tipo de veículo, roteiros). Essas informações são produzidas e gerenciadas por meio dos softwares e hardware, que auxiliam tanto o planejamento quanto a execução das entregas.

Outro elemento importante para esse processo é a estrutura de custos, ou seja, como estão sendo alocados os recursos financeiros nos processos de distribuição e se eles estão sendo eficientes e eficazes. A estrutura bem gerenciada é importante, pois auxilia na formação de um preço competitivo para a mercadoria.

Por fim, é necessário manter um conjunto de pessoas capacitadas para operar e gerenciar os demais elementos da cadeia de distribuição. Esse corpo de funcionários deve ser constantemente atualizado para que a cadeia mantenha o nível de desempenho.

Segundo Martins (2019, pág. 176), entre as atribuições mais importantes da distribuição podem ser elencados o levantamento e o monitoramento das informações da demanda, basicamente para a previsão de todo o planejamento da empresa e da cadeia de suprimentos. Segundo Dias (2005, p. 28), “toda gestão de estoques está pautada na previsão do consumo do material. A previsão de consumo ou demanda estabelece estimativas futuras dos produtos acabados comercializados ou vendidos”.

São processos típicos do subsistema de distribuição:

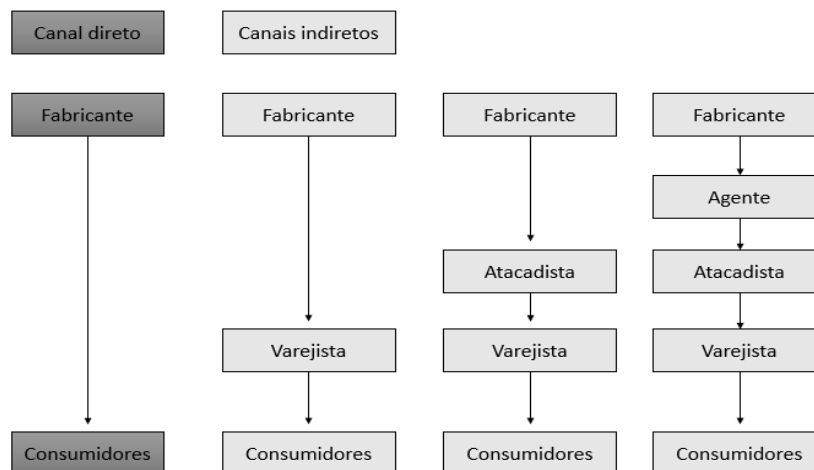
- Transformar solicitações do atendimento ao cliente em solicitações logísticas;
- Gerenciar recebimento de pedidos de venda;
- Definir medidas-chave de desempenho;
- Definir oferta e posicionamento;
- Definir e gerenciar estratégia de canal;
- Fazer gestão de relacionamento com clientes;
- Desenvolver previsão de demanda;

- Modelar rede de logística;
- Otimizar programações e custos de transporte;
- Desenvolver e gerenciar estratégia de embalagem;
- Solicitar e processar o retorno do cliente sobre serviços prestados;
- Gerenciar retornos (logística reversa).

As estratégias de distribuição são altamente impactantes, dada a proximidade com o cliente, por isso pode-se dizer que a elaboração das estratégias de distribuição deve contemplar as parcerias que serão formadas por onde passarão os produtos - os canais de distribuição, as operações e o transporte -, já que o bom desempenho afeta diretamente as promessas feitas no ato das vendas até a concretização das entregas.

O termo canal de distribuição é um dos principais conceitos da logística de distribuição, e é entendido como um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para uso ou consumo. Ele pode assumir vários formatos, que têm a ver com o número de níveis de transferência de propriedade do produto até atingir o ponto de venda, como visto na figura 4.

Figura 4 - Canais de distribuição



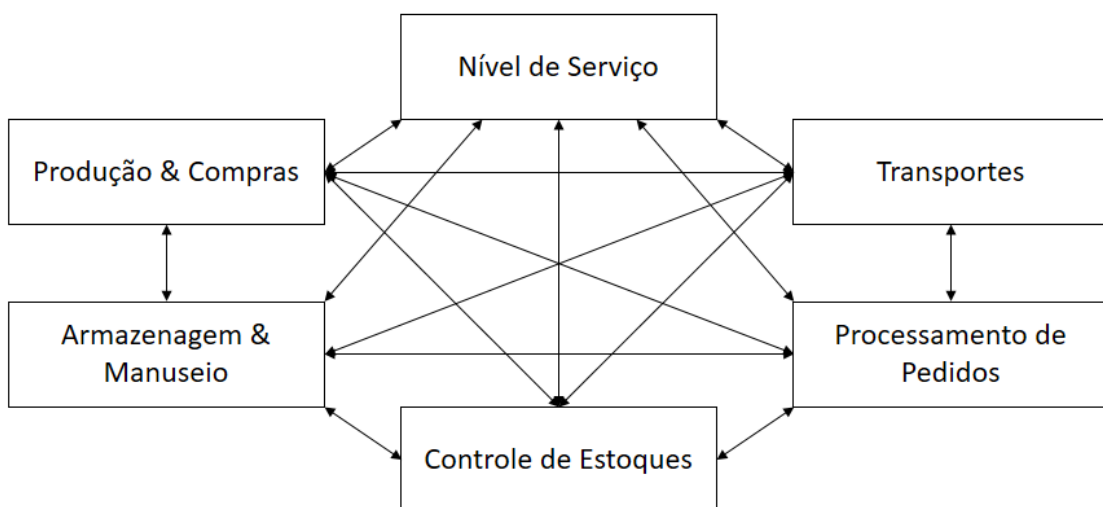
Outro conceito para Logística menos abrangente está presente no livro “Infraestrutura e Transporte no Brasil – Logística”, que diz Mussi (2016, pág. 46) Logística é planejar, implementar e controlar o fluxo e a armazenagem de matérias primas, estoques em processamento e estoques de produtos acabados; informações visando eficiência e eficácia do ponto de origem até o ponto de consumo; com o objetivo de satisfazer os clientes.

Segundo Mussi (2016, pág. 47) Logística também é:

- Mercadorias certas;
- Cheguem ao lugar certo;
- No momento certo;
- Pelo custo certo;
- Em condições certas.

Ainda segundo Mussi (2016, pág. 47), temos o conceito de logística integrada, que consiste em integrar as seis funções logísticas, a qual o gráfico representado na figura 5 abaixo demonstra:

Figura 5 - Diagrama Estrela



Outro conceito é o de Dias (2012, p. 5), “a Logística é uma parte da cadeia de abastecimento que planeja, programa e controla a eficácia, fluxo de armazenagem dos bens, dos serviços e das informações entre o ponto de origem até o consumo”.

Outra definição importante da Logística encontra-se no *Council of Logistics Management*:

(...)Uma representação mais fiel desse campo pode ser aquela refletida na definição promulgada pelo Council of Logistics Management (CLM), uma organização de gestores, educadores e profissionais da área criada em 1962 para incentivar o ensino nesse campo e incentivar o intercâmbio de ideias. Sua definição: Logística é o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender às exigências dos clientes(...).

A logística envolve todos os processos voltados aos bens de uma organização, tanto os que estão em trânsito quanto os que se encontram dentro da empresa. Segundo Ballou (2011, p.152), “Armazenagem e manuseio de mercadorias são componentes essenciais do conjunto de atividades logísticas. Os seus custos podem absorver de 12 a 40% das despesas logísticas da firma. ”

3 METODOLOGIA

Neste capítulo será descrito o método que foi utilizado para alcançar os objetivos do estudo. Primeiramente será exposto a caracterização da pesquisa, seguido pela delimitação da pesquisa, técnicas e instrumentos utilizados e, por fim, as técnicas para análise de dados.

3.1 Caracterização da Pesquisa

“O estudo descritivo permite entender as relações de causa e efeitos dos fenômenos” (OLIVEIRA, 2001, p. 144). Dependendo da forma como o problema de pesquisa será abordado, pode-se classificar a pesquisa como quantitativa ou qualitativa.

Oliveira (2001) diferencia as duas abordagens, explicando que a quantitativa procura quantificar opiniões e dados através de estatísticas e recursos como percentagens, média, mediana, coeficiente de correlação, entre outros. Já a abordagem qualitativa procura entender aquilo que não pode ser mensurável, contando com uma participação mais efetiva do pesquisador para interpretar particularidades do fenômeno.

Além da abordagem é preciso entender qual a estratégia de pesquisa será utilizada. De acordo com Marconi e Lakatos (2019) a estratégia de pesquisa está ligada diretamente a alguns fatores, como a natureza dos fenômenos, o objeto da pesquisa, os recursos financeiros, os recursos humanos entre outros elementos.

Yin (2001) explica ainda que há cinco tipos de estratégias de pesquisa que podem ser utilizadas: experimento, levantamento, análise de arquivos, pesquisa histórica e estudo de caso, sendo que este último pode ainda apresentar três classificações: descritivo, exploratório e causal-exploratório.

Para esta pesquisa, a estratégia utilizada foi a do Estudo de Caso, com a natureza descritiva sobre o processo da Gestão da Cadeia de Suprimentos da Empresa do ramo de Alimentos Kascão Comércio de Alimentos LTDA, compreendendo desde o processo da seleção de fornecedores, pois dessa forma é

possível abranger a parte referente aos fornecedores até a parte de distribuição – delivery. Foram empregados métodos qualitativos, pois desta forma seria possível obter uma melhor compreensão de como funciona essa cadeia como um todo, bem como estabelecer correlações e definir a natureza do objeto (VERGARA, 1998).

3.2 Delimitação da Pesquisa

Por acessibilidade, foi escolhida como objeto de estudo a empresa Matriz da Lanchonete Kascão, fundada em 1990, na cidade de Maceió, capital de Alagoas.

A empresa Kascão – Matriz, é uma das lanchonetes mais tradicionais do ramo de alimentos da capital Alagoana, incluindo sua filial, situada no bairro do Prado, fazem parte do dia a dia dos maceioenses e tem sua marca há muito estabelecida e é referência no ramo em que atua, com matéria-prima de marcas conhecidas mundialmente – como a Nestlé e Sadia.

Para alcançar os objetivos da pesquisa foi entrevistado o Proprietário, Afrânio Baltazar, no dia 14 de julho de 2021, que além de proprietário é o responsável direto pelas compras e a Proprietária, Eliana Caetano, no dia 15 de julho de 2021, responsável pela parte financeira da empresa. Além deles, foram entrevistados, no 13 de julho de 2021, a Analista Financeira e o Supervisor de Expedição.

As entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho dos entrevistados, sendo utilizado um gravador para o registro do conteúdo.

3.3 Técnicas e Instrumentos de Pesquisa

O início do trabalho se deu com uma pesquisa bibliográfica procurando um embasamento teórico sobre os elementos que compõem este estudo. Com os dados e definições disponibilizados pelos diversos autores em suas respectivas obras foi possível conhecer diferentes visões sobre o tema do estudo:

Bibliografia é o conjunto de materiais escritos ou gravados, mecânica ou eletronicamente, que contém as informações já elaboradas e publicadas por outros autores. São fontes bibliográficas os livros (de leitura recorrente ou de referência, tais como dicionário, enciclopédias, anuários e etc.), as publicações periódicas (jornais, revistas, panfletos e etc.), fitas gravadas de áudio e vídeo, páginas de web sites, relatórios de simpósios, seminários, anais de congresso e etc. A utilização total ou parcial de quaisquer dessas fontes de pesquisa como pesquisa bibliográfica.” (SANTOS, 2002, p.31).

Logo em seguida, para se obter dados sobre como funciona o processo de gestão da cadeia de suprimentos da empresa, foram realizadas entrevistas, que segundo Martins (2002), são importantes por oportunizar um contato entre entrevistado e entrevistador em um diálogo orientado, não se tratando de uma simples conversa.

Ainda de acordo com Martins (2002), as entrevistas podem ser classificadas como sendo (i) estruturadas ou (ii) não estruturadas, em que na primeira as questões são preestabelecidas, não havendo liberdade para o entrevistador fazer alterações durante a entrevista, enquanto que na segunda o entrevistador fica livre para formular novas perguntas sempre que achar oportuno para obter dados relevantes.

O padrão de entrevista adotado com todos os entrevistados nesta pesquisa, foi o semiestruturado (a estrutura poderá ser encontrada no apêndice A) que, de acordo com Flick (2009), é o método de entrevista com maiores probabilidades de se conseguir os pontos de vista reais dos indivíduos entrevistados

Foi utilizado o padrão de entrevista elaborado por Scheele e Groeben (1988 apud FLICK, 2009, p. 148) que utiliza três tipos de pergunta:

- **Questões abertas:** podem ser respondidas com base no conhecimento preexistente do entrevistado;
- **Perguntas controladas pela teoria e direcionadas para hipóteses:** são baseadas na pesquisa bibliográfica previamente levantada pelo entrevistador. Servem para tornar mais explícito as informações implícitas do entrevistador;
- **Questões confrontativas:** Procurar confrontar o que foi falado pelo entrevistado com teorias que são opostas tematicamente, evitando assim a possibilidade de integração com o conhecimento preexistente do entrevistado. (SCHEELE E GROEBEN apud FLICK, 2009, p.148).

Para completar o método descrito acima, em um momento posterior, conversas informais foram realizadas para definir melhor a base do questionário. O processo foi realizado pessoalmente com o proprietário e com a Analista Administrativa, sendo necessário após esse procedimento, algumas correções pontuais.

Por fim, através de observações, análises de documentos internos da empresa, como os relatórios extraídos do sistema SYCLUS, foram consultados números de compras, estoques e saída de mercadorias, assim como dos dados financeiros, consultados através do Sistema Colibri. Também foram analisados documentos na busca por indicadores Logísticos da empresa Matriz, presentes no servidor interno, para, assim, obter uma melhor compreensão da efetividade dos processos internos e externos.

3.4 Técnicas de Análise de Dados

O método de coleta, bem como a caracterização do estudo sugerem que o modo de interpretação dos dados se aproxime à análise de conteúdo.

Segundo Bardin (2004, p. 27):

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações. [...] podendo ser bastante diferentes os procedimentos de análise, sê-lo-ão, obrigatoriamente, quando se trate de: [...] radiografar a rede das comunicações formais e informais de uma empresa, a partir das ordens de serviço ou das chamadas telefônicas. (BARDIN, 2004, P. 27).

Desta maneira os dados foram analisados cruzando os dados obtidos com as entrevistas com as demais fontes coletadas por meio secundário.

Para que se fosse endossado a cientificidade do que foi afirmado pelos entrevistados, após o cruzamento dos dados coletados com os dados secundários, o conteúdo foi comparado com o que foi exposto na revisão de literatura.

3.5 Limitações de Método

Por meio do estudo de caso é possível somente descrever e analisar os dados de uma determinada empresa, que no caso deste estudo específico é o Kascão. Os resultados obtidos não poderão ser generalizados para outras empresas do setor alimentício, pois cada Lanchonete possui estrutura diferente das demais.

Outro ponto que merece ser destacado é a limitação da percepção das pessoas que foram entrevistadas.

4 RESULTADOS

Os resultados do estudo de caso serão comentados a seguir

4.1 Descrição da Empresa Kascão Comércio de Alimentos LTDA

A empresa Kascão foi fundada em 21 de março de 1990, por Afrânio Baltazar de Almeida Costa, o qual trabalhava em uma empresa do Polo de Marechal Deodoro, mas ansiava em ter o seu próprio negócio. Como a primeira loja tinha 4m², o tamanho dificultava o consumo no local, foi aí que o proprietário teve a ideia de vender o sorvete no biscoito, um biscoito maior que o tradicional, foi aí que surgiu o nome da loja: “Kascão”. Com o tempo, Afrânio começou a vislumbrar o aumento dos itens do portfólio de sua loja, enxergando potencial no bairro em que a loja era localizada.

O princípio fundamental da empresa foi: fabricar a maior quantidade de itens possíveis para conseguir preços mais competitivos. Com essa ideia em mente, iniciou-se o processo de aumento da área interna, surgindo uma verdadeira fábrica por trás da pequena loja de 4m². Setores da produção como a padaria, setor de montagem de tortas, produção de recheios, área do açougue para cortes padronizados e um setor exclusivo para a produção dos salgados, doces e maioneses foram ganhando espaço, somados a toda aquisição de maquinário industrial.

Com o passar dos anos a empresa teve aumentos em seu portfólio e teve que partir para a aquisição de terrenos vizinhos. Não só para aumentar o espaço de armazenamento de seus produtos, e reordenação de seu layout de produção, mas também para abrir espaço para a compra de um gerador de energia elétrica. Além da área reservada para o gerador, foi inaugurado espaço para os materiais reciclados e lixo orgânico (Apêndice B – 1).

Hoje, a empresa conta em seu layout com as seguintes áreas:

Figura 6 – Descrição do Layout da empresa

Setor	Áreas
Administrativo	Sala da Direção, Financeiro, Recursos Humanos, Logística e Marketing.
Comuns	Copa, Vestiário e Banheiros.
Atendimento	Loja, Call Center, Expedição (Organização e saída das encomendas do delivery), Liberação (Decoração e embalagens das encomendas).
Estoques	Entrada e saída de mercadorias, Galpão (Estoque Seco), Câmara Refrigerada, Câmara Congelada, Freezers e Armários
Produção	Cozinha da loja, (Montagem e preparação de sanduíches, sucos e frituras), Açougue, Produção (Salgados, doces e maioneses), Padaria, Produção de Bolos, Montagem das tortas.
Maquinário	Gerador, Máquina de gelo industrial, Seladora À Vácuo, Cilindro Laminador de base.
Resíduos	Lixo Orgânico e Reciclados

Fonte: Elaborado pelo autor

A empresa gera atualmente 74 empregos e ainda oferece oportunidades de Jovem Aprendiz e realiza programas de estágio remunerado, sendo vinculado às principais Universidades da capital Alagoana. No ano de 2017, o Kascão foi vencedor do Prêmio Brasil Sabor, categoria: 100-150 Lugares.

Na parte ambiental, a empresa possui Convênios para o descarte de seus resíduos industriais. Materiais como Papelão e Plástico são recolhidos pela Cooperativa COOPLUM; o óleo de fritura é recolhido pela empresa RCW; Galões de Plástico e bandejas de ovos são redirecionados para catadores locais reutilizarem e aumentar a vida útil desses itens.

Figura 7 - Prêmio Brasil Sabor 2017



Fonte: Dados da pesquisa

Como citado anteriormente, foi necessário o investimento em geração de energia elétrica pela empresa na busca de não depender apenas da rede elétrica pública. Então, no ano de 2010, a empresa adquiriu seu primeiro gerador. Por se tratar de uma fábrica com estoque de produtos congelados e refrigerados, a mesma buscou mais autonomia no que diz respeito a geração de energia e conservação de seus estoques. Na foto abaixo, é mostrado o segundo gerador adquirido pela empresa.

Figura 8 - Gerador à Óleo Diesel. Modelo: GMG 180KVA 380V 60HZ 3F

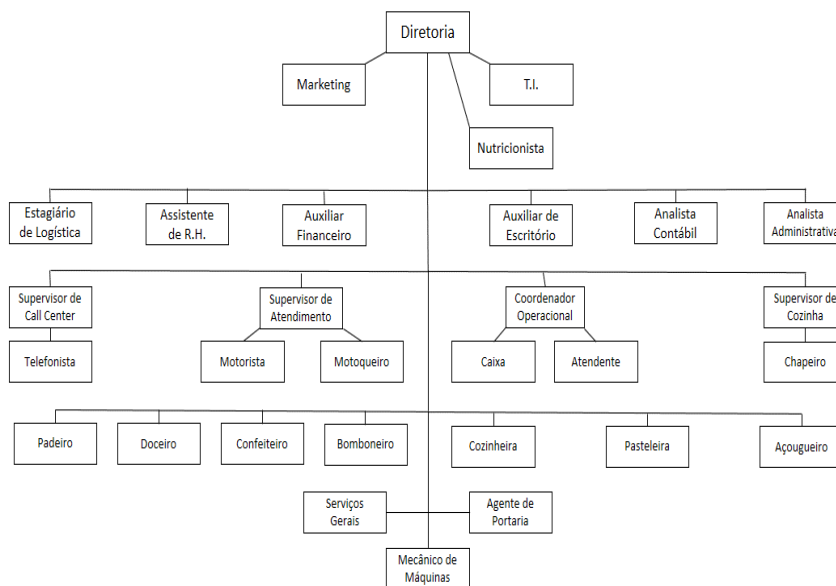


Fonte: Dados da pesquisa

4.2 Estrutura Organizacional

A empresa Kascão vem passando por um processo de remodelagem de sua estrutura organizacional nos últimos anos, que busca reestruturar seus cargos administrativos e suas funções. Abaixo temos o organograma atual da empresa:

Figura 9 – Organograma atual



Fonte: Elaborado pelo autor

No segundo semestre de 2017 foi iniciada uma reestruturação na empresa. Ocorreram algumas saídas e contratações de novos funcionários, que ocuparam cargos de chefia administrativa. Dentre as primeiras saídas temos a do Administrador de Redes. Após sua saída, foi contratada uma empresa para administrar a área, chamada GoLogic, terceirizando a área, a qual permanece até hoje. Já no ano de 2018, ocorreu outra saída, o Supervisor de Almoxarifado se desligou da empresa e parte de suas funções foram assumidas pelo seu encarregado, e outras funções foram assimiladas pela Analista Administrativa. Mais mudanças continuaram a ocorrer.

Ainda no ano de 2018, ocorreram profundas mudanças no setor de Marketing do Kascão. A empresa Nativa Publicidade e Propaganda, que era a terceirizada responsável pelas mídias sociais e pelo Marketing da empresa teve seu contrato encerrado. Após a saída da Nativa, um Gerente de Marketing foi contratado e comandou uma equipe de estagiários até o final de 2019. Também no segundo semestre de 2019, houve outra saída, o Analista de Recursos Humanos se desligou da empresa e suas funções foram acumuladas pelo Gerente de Recursos Humanos.

No início de 2020, após a Saída do Gerente de Marketing, a equipe de estagiários foi também coordenada provisoriamente pelo Gerente de Recursos Humanos. Poucos meses de 2020 se passaram e o Gerente de Recursos Humanos também se desligou da empresa. Então, as funções de Marketing acumuladas por esse Gerente recém desligado foram transferidas para uma das filhas do dono, que passou a coordenar também a equipe de estagiários e as outras atribuições de Recursos Humanos foram assimiladas pelas duas Analistas Administrativas, que também já tinham atribuições financeiras e também acumulavam as funções de conferência de mercadoria e lançamento de notas no sistema.

Então, no segundo semestre de 2020, foi contratado um Consultor Externo, mas que também passou poucos meses na função. Após a saída do Consultor, outro dos filhos do dono assumiu o Marketing da empresa e está até hoje coordenando as mídias sociais e o Marketing, junto com um Freelancer.

Também no Segundo semestre de 2020, foi contratado um estagiário para a área de Logística. Esse estagiário ficou responsável por toda a parte de estoques e

também pela parte de conferência e lançamento de notas fiscais e não fiscais no sistema da empresa. Ao final do ano de 2020, o mesmo começou a auxiliar o proprietário nas compras. No final de 2020 o encarregado de estoque foi desligado da empresa e em seu lugar foi redirecionado outro funcionário da casa para a função.

No primeiro semestre de 2021 ocorreram outras mudanças na parte administrativa até chegar em sua configuração atual. Uma Analista Administrativa se desligou da empresa, permanecendo apenas uma Analista, e para compor o Administrativo foi contratada uma Assistente de Recursos Humanos, uma Auxiliar Financeira e um Auxiliar de Escritório, que junto com a Analista Contábil, o Estagiário de Logística e o filho do dono que coordena o Marketing, compõe o atual Administrativo da empresa. Já o Contador, Advogado, Nutricionista e o T.I. da empresa são terceirizados.

Em síntese, o quadro da empresa é composto por dois Diretores, que são os dois proprietários, uma Analista Administrativa, uma Analista Contábil, uma Auxiliar Financeira, um Auxiliar de escritório, que é um Jovem Aprendiz, uma Assistente de Recursos Humanos e um Estagiário de Logística. Entre os Supervisores: um Supervisor de Atendimento, um Supervisor de Call Center, um Supervisor de Cozinha e um Coordenador Operacional. Na produção a empresa conta com três Padeiros, dois Açougueiros, quatro Pasteleiros, uma Cozinheira, quatro Bomboneiros, cinco Confeiteiros, dois Doceiros e seis Chapeiros. No atendimento, sete Caixas, seis Atendentes e nove Telefonistas. No setor de Entregas, oito Motoqueiros e dois Motoristas. Na parte de Serviços Gerais, quatro funcionários, um Mecânico de Manutenção de Máquinas e um Agente de Portaria.

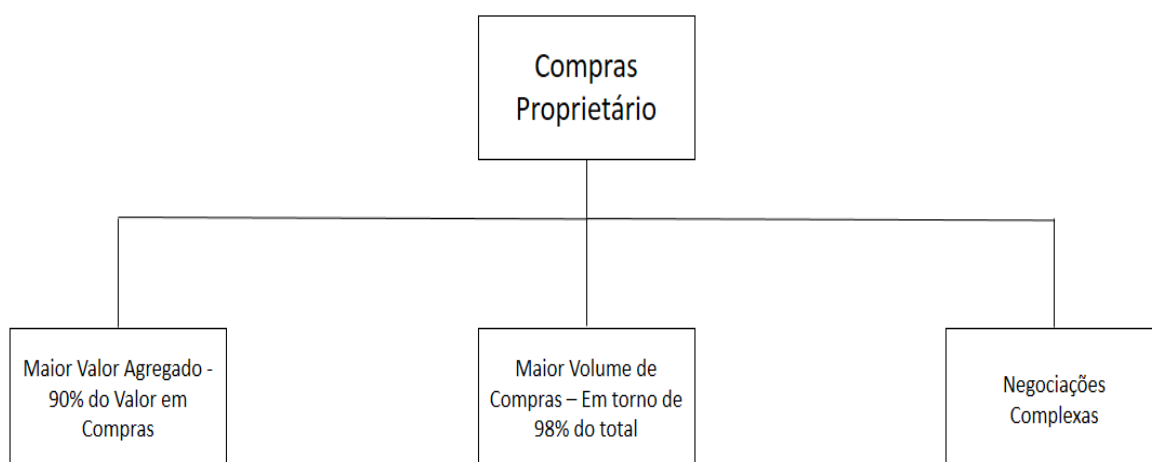
4.3 A Gestão da Cadeia de Suprimentos do Kascão

4.3.1 Compras

A estrutura de compras do Kascão é dividida em duas partes distintas, sendo o segmento de matéria prima com maior valor agregado, que corresponde a cerca de 90% do valor em compras, e maiores quantidades, em média 98%, sob responsabilidade do proprietário, com cifras mais robustas, quantidades na casa dos milhares de unidades e negociações mais complexas acerca dos valores.

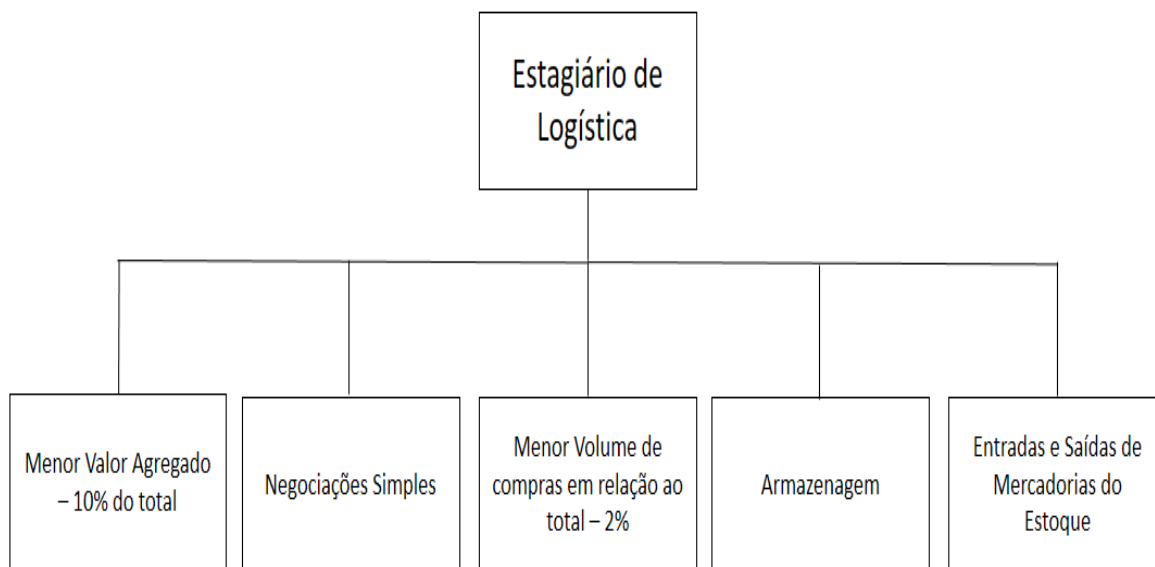
Já a parte relacionada às compras menos complexas, cerca de 2% em termos de quantidade adquirida, e com demandas que tem uma maior oscilação e menor valor, as quais giram em torno de 10% dos valores em compras, ficam sob responsabilidade do estagiário de logística, que, no entanto, ainda requerem aprovação do proprietário. Ainda, as funções de armazenamento e controle de estoque são também responsabilidade desse estagiário, assim como a compilação de dados e posterior compilação de relatórios de vendas, entradas e saídas, orçamentos e demanda. As figuras 10 e 11 demonstram como é subdividido o subsistema de suprimento, compras, na Empresa Kascão:

Figura 10 - Estrutura 1 de Compras - Proprietário



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 11 - Estrutura 2 de Compras – Estagiário de Logística



Fonte: Elaborado pelo autor

Com base nas entrevistas realizadas com os proprietários e com a administração da Empresa Kascão e na observação do pesquisador *in loco*, a seguir, será relatado os demais processos logísticos da empresa.

4.3.2 Mapeamento de Fornecedores

O mapeamento dos fornecedores da Empresa Kascão será descrito a seguir.

4.3.2.1 Fornecedores Premium

Essa categoria de fornecedores é classificada com base na maior importância relativa frente aos outros fornecedores. Matéria prima de maior valor agregado, itens personalizados, confecção de itens em conjunto entre o setor de Marketing e a produção da empresa fornecedora são alguns desses exemplos. Por parte da empresa Kascão há o compromisso de compra de uma grande quantidade de itens,

já por parte do fornecedor existe uma maior colaboração e vendedores exclusivos para essa carteira reduzida de clientes. É a chamada classe Self Service.

A categoria premium se notabiliza pela intensa comunicação e articulação, não só de seus vendedores, mas também de supervisores e gerentes. O acesso é direto e rápido, com maiores prazos de pagamento, maiores descontos e acesso aos lotes dos fornecedores. Essa proximidade também gera dependência, tanto de fornecedores, que com os lotes de compra fechados conseguem produzir uma quantidade maior de itens, quanto do Kascão, que investe grandes somas de dinheiro.

Um dos principais exemplos é a RT Logística, a qual é distribuidora exclusiva da marca Nestlé, mas não só ela. A distribuidora de Carnes de Boi e de Frango, Comercial Mascarenhas e Lins, fornece semanalmente grandes quantidades de peças nobres de Carnes, ultrapassando 1 tonelada de carnes de boi por mês e aproximadamente R\$ 45.000 mês. Já nos ramos de descartáveis e materiais de uso e consumo, a Gráfica e Editora Mascarenhas, além de ser parceira, também confecciona produtos personalizados com a marca Kascão, como caixas de tortas e salgados, papel manteiga, lacres e adesivos. No quesito embalagem a Empresa Norvinco, a qual oferece Caixas de Tortas de vários tamanhos, também personalizadas.

Os fornecedores de embalagens e descartáveis citados anteriormente são exemplos de grande integração entre fornecedores, em que a produção e a parte de Planejamento e Desenvolvimento das duas empresas interagem e executam planos e o desenvolvimento de materiais. Outros exemplos dessa classe de fornecedores mais próximas são: Cepel, com Copos personalizados; Papelbag, com sede na grande Recife, que fornece embalagens para sanduíches personalizadas e a Indústria de Artefatos de Papel Guará, fornecedores de Discos para Tortas com tamanhos padronizados.

Como citado anteriormente, essas empresas não se restringem ao estado de Alagoas. Suas sedes abrangem diferentes regiões do País: Pernambuco, São Paulo e Paraná são alguns exemplos.

4.3.2.2 Fornecedores Comuns

Já a outra classe de fornecedores está baseada em compras de formato menos próximo, mais impessoal. São realizadas apenas consultas de preços, orçamento e o contato é apenas na hora da compra. Nessa lista podemos citar distribuidoras como: UP – descartáveis em geral; Mar Azul – Óleos vegetais; Max Clean - produtos de limpeza e uso e consumo; Matsubara – Leite Integral e Cacau em pó; Luna – ovos, entre outros.

Uma curiosidade sobre algumas dessas distribuidoras é que, apesar de algumas possuírem a exclusividade na distribuição de marcas famosas no estado de Alagoas, não é sempre que elas conseguem ganhar a disputa por preços com as grandes redes do Varejo, como atacadão S/A, Sams Club e Extra. E esse fato se deve ao seu menor poder de compra.

Por não terem um poderio financeiro elevado, essas distribuidoras acabam por não adquirir grandes quantidades de produtos, e acabam não conseguindo barganhar maiores descontos, ao contrário do que acontece com as grandes varejistas. Então, grandes redes do varejo conseguem disponibilizar produtos com preços mais acessíveis que as distribuidoras exclusivas. É o que acontece com o óleo de girassol Liza, que pertence à Cargil. Por realizarem compras em quantidades elevadas diretamente das fábricas da Cargil, o preço se torna mais competitivo que o oferecido pelas distribuidoras, o que faz o Kascão optar por compras diretamente dessas redes.

Assim, essas distribuidoras perdem o seu principal poder de barganha, apesar de possuírem exclusividade na distribuição.

4.3.3 A Gestão do Estoque

4.3.3.1 Armazenagem de Materiais

A Armazenagem dos materiais na empresa Kascão ainda ocorre de modo

bastante intuitivo. Esse modo intuitivo está mais baseado na forma que sua força de trabalho pensa e imagina a Logística do que sobre os sistemas que a empresa já possuiu. De acordo com a literatura, um dos princípios básicos no que se refere à armazenagem é a codificação dos materiais.

No entanto, após observações e análises feitas pelo pesquisador, descobriu-se que o último registro de codificação executado pela empresa foi com o auxílio do Sebrae, há mais de 4 anos. Todo ordenamento dos materiais e endereçamento foi baseado no estudo do consultor. Hoje, essa codificação se encontra desatualizada. Com o passar do tempo e a mudança de materiais adquiridos e outros que ficaram obsoletos, não ocorreu a devida atualização de novas identificações e endereçamentos das ruas do Galpão do estoque seco.

Assim, pode-se dizer que a maneira com que os itens são endereçados nos estoques atualmente é puramente por conveniência. A ausência de um profissional com conhecimento teórico nos anos anteriores à contratação do estagiário fez com que essa gestão ficasse em segundo ou até terceiro plano.

Atualmente, está sendo executada a atualização dos itens no sistema, nova metodologia de codificação dos itens e confecção de placas para identificação dos produtos e das ruas, todas baseadas em teorias, mas sem esquecer de repassar a importância de tais ações e o porquê dessas estarem ocorrendo, para que seja uma mudança de fato.

Algumas informações adicionais sobre o diagnóstico e das ações em andamento:

- Existiam no cadastro de itens do sistema da loja mais de 4.000 produtos, mas, após auditoria realizada nos meses de março e abril de 2021, observou-se que atualmente o número correto é de 461 itens;
- Através de observações foi constatada também a presença de itens obsoletos presentes no estoque e fora da validade. Os itens obsoletos foram redirecionados para um outro depósito fora das dependências da empresa e os itens vencidos foram descartados.

- A gestão do conhecimento presente no servidor, na pasta de estoque, era limitada a arquivos no excel de difícil compreensão e quase nenhum histórico de consumo e demanda dos itens.
- Arquivos ou histórico sobre o planejamento da necessidade de materiais não existiam, sendo a única fonte de informação o lançamento dos itens no sistema financeiro.

4.3.3.2 Estoques

A gestão de estoques na Empresa Kascão ainda ocorre de modo manual. O controle de entradas e saídas é ausente. Quando existe a necessidade de retirada de material pela produção ou por outros funcionários da loja eles simplesmente entram no estoque e pegam essa mercadoria. Seja para utilizar na fabricação de outro item ou para materiais de uso e consumo não existe um controle formal desse procedimento.

Apesar da aquisição no ano de 2017 de um sistema de gerenciamento de armazém (no inglês Warehouse Management System -WMS), sua utilização hoje é bastante limitada. Atualmente é utilizado para o lançamento de notas fiscais e não fiscais, ou seja, para o controle financeiro e contábil.

Algumas possibilidades podem ser listadas para essa subutilização:

- Ausência de capacitação do antigo profissional que foi responsável pelo setor;
- Desconhecimento do potencial das ferramentas presentes nesse sistema – o qual também se deve à falta de treinamentos;
- Desinteresse nas informações que poderiam ser retiradas;
- Acomodação de sua administração.

Um fato relevante a se destacar após o levantamento de documentos e pesquisas no servidor e nas pastas referentes à logística é que existiam muitos arquivos e informações em planilhas do excel e informações desconexas e dispersas, como dados referentes a conferências do estoque, mas sem qualquer tipo

de padrão ou periodicidade. Esse fato pode significar desinteresse na utilização do programa pelo antigo gestor da área ou até mesmo falta de conhecimento técnico para executar o sistema.

Já sobre a etapa referente ao suprimento e entrada de mercadorias na empresa, após observações, entrevistas e análises sobre esses processos, pode-se perceber que muitos desses processos são executados de maneira intuitiva, principalmente pela experiência prática acumulada pelo proprietário durante os anos de empresa. No entanto, de forma geral, não foi observado um planejamento estruturado no que diz respeito às compras pela empresa. A única estratégia identificada para as compras foi, estoque baixo? É hora de comprar. Porém, existem outras variáveis que envolvem a obtenção de mercadorias.

Por exemplo, nem sempre o estoque baixo de matéria prima significa ausência de produtos para venda. A contabilização dos estoques de itens transformados é de suma importância para o momento da programação de compras. A informação correta das quantidades de itens transformados possibilita programar a entrada dos materiais na ordem mais adequada. Porém, esse tipo de controle de estoque não foi percebido durante as observações na empresa, demonstrando, como falado anteriormente, que existem várias possibilidades de aplicação de metodologias no que se trata a planejamento dos suprimentos e entrada de mercadorias.

Já na etapa de recebimento de mercadorias, o principal modal que abastece os estoques da empresa é o rodoviário, através dos caminhões das empresas fornecedoras. A entrada de mercadorias ocorre através de um portão, localizado nos fundos da loja, conforme figura abaixo:

Figura 12 - Fundos da Loja: Local em que se recebe todas as mercadorias da empresa



Fonte: Dados da pesquisa

Assim como diz a literatura, a entrada de mercadorias no estoque ocorre através da Nota Fiscal (NF), e o modo de retirada de mercadorias para consumo interno é baseada na emissão de uma Ordem de Separação (OS). No entanto, após análise, foi visto que tanto os funcionários da fábrica quanto os do financeiro não enxergavam a necessidade desses protocolos de controle. Mais uma vez confirmou-se não só a necessidade da implantação de processos, mas uma sensibilização do porquê esses processos são importantes para a empresa. Um maior controle advém da implantação desses processos logísticos.

Nesse caso, é possível ocorrer a mudança e a implementação de tais procedimentos, pois já existe um sistema de controle de entradas e saídas de mercadorias, basta ocorrer a sensibilização de sua cadeia produtiva, reafirmando a real necessidade desses protocolos, entre os colaboradores da fábrica e de sua direção também.

4.3.4 Administração da Produção

A administração da produção na Empresa Kascão ocorre no Fluxo Híbrido. Por definição, fluxo híbrido quer dizer que a estratégia de produção é, por um lado, empurrada, itens são produzidos sem a necessidade de ocorrerem solicitações de compra de clientes, e por outro, puxada, quando itens são produzidos e confeccionados após um pedido.

Após observação do trabalho da produção e questionamento a alguns de seus membros, a conclusão sobre a estratégia empurrada foi que, para a manutenção de um estoque prévio de mercadorias, o *know-how* dos funcionários é o principal meio utilizado. Esse *know-how* dos funcionários da fábrica hoje é confiável pela média do tempo de serviço dos mesmos: 10 anos de casa. Foi constatado em conversas informais que o funcionário mais antigo tinha 22 anos de serviços prestados para a empresa e o com menos tempo tem 8 anos.

Apesar da ausência de um Planejamento e Controle da Produção (PCP), ou até mesmo de um gerente de produção, cada funcionário do chão de fábrica executava sua função de acordo com seu histórico pessoal de produção na empresa. No entanto, a médio e longo prazo, com a ausência de um histórico de produção, qualquer ausência, seja por demissão ou doença, há o risco real de ruptura ou falta de algum item para posterior venda.

Para os itens com produção puxada, podemos citar os sanduíches e os bolos, que são preparados após uma compra do cliente na loja ou um pedido de compra através dos canais de vendas: telefone ou aplicativos de compra. As previsões de demanda também são realizadas de maneira intuitiva. Não há consulta do histórico de vendas para se calcular a demanda de compra de produtos e menos ainda o cálculo das perdas da produção.

Ainda sobre a ausência de conceitos do PCP, relacionado à manutenções preventivas de equipamentos e dimensionamento das capacidades de cada equipamento, notou-se uma ausência de revisões preventivas do maquinário da fábrica, sendo realizados reparos ou revisões apenas quando ocorre algum defeito ou mal funcionamento.

4.3.5 Planejamento da Distribuição

O planejamento da distribuição da empresa Kascão é baseado em duas frentes:

4.3.5.1 Vendas diretas na loja física

Figura 13 – Fachada da loja



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 14 – Vitrine da lanchonete



Fonte: Dados da pesquisa

As vendas na loja são executadas de modo tradicional. O cliente tem a opção de escolha pelo cardápio interativo, presente no interior da loja, ou através da observação dos itens expostos na vitrine. Atendentes ficam à disposição do cliente por trás do balcão e o cliente consegue tirar possíveis dúvidas sobre os itens, preço, tamanho e outros. Após a escolha, o cliente se dirige ao caixa da Loja e escolhe o item que deseja. Confirmado o pagamento, é entregue um recibo com detalhes do pedido e o número do mesmo.

Abaixo, segue as modalidades de itens disponíveis para os clientes:

Figura 15 - Tortas, Salgados e Doces da Vitrine



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 16 - Cardápio de Sanduíches e Adicionais exposto na frente do Caixa



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 17 - Cardápio de Sorvetes da loja



Fonte: Dados da pesquisa

Após o processamento do pedido pelo Caixa, ele é encaminhado para a cozinha, através de uma solicitação de item, o mesmo é impresso e retirado por um Chapeiro, o qual inicia a preparação, embalagem e posterior entrega após finalizado.

Figura 18 - Impressoras na Cozinha



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 19 - Porções para o preparo dos sanduíches



Fonte: Dados da pesquisa

Após a finalização do pedido, o mesmo é encaminhado por um dos Chapeiros até a loja. Ao chegar na antessala da loja, o número do pedido é digitado e o lanche é entregue ao cliente. Em caso de consumo na loja, o pedido é encaminhado sobre a bandeja; caso seja para consumo externo, o pedido é colocado em uma embalagem e encaminhado até o cliente.

Figura 20 - Consumo na loja



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 21 - Consumo fora da loja



Fonte: Dados da pesquisa

4.3.5.2 Pedidos realizados por telefone e Aplicativos de entrega

Atualmente a empresa Kascão disponibiliza duas modalidades para entregas de pedidos aos clientes. Uma delas é o pedido via telefone, em que a empresa disponibiliza um número para que os clientes possam solicitar itens da loja diretamente com os atendentes do call center, que irão informar sobre:

- Itens do cardápio;
- Disponibilidade dos produtos;
- Horários e agendamentos para entrega;
- Horários disponíveis para retirada na loja;
- Áreas de entrega e fretes.

Já a outra modalidade é através de aplicativos de entrega. No período em que foram realizadas as análises e entrevistas, três aplicativos estavam disponíveis, sendo dois de empresas do ramo de Sistemas da Informação: Ifood e Uber Eats e um Aplicativo próprio, desenvolvido e alimentado pelos membros da própria empresa: App Kascão.

A ênfase maior será dada ao aplicativo próprio da empresa, o App Kascão. Por meio desse aplicativo, os clientes têm acesso às duas modalidades de compra que a loja dispõe. O primeiro, chamado apenas de “Kascão”, apresenta opções de lanches menores, como, sanduíches, batata frita, salgados, doces, pequenas tortas e bebidas. Esses são voltados para clientes individuais ou pequenos grupos. É o mesmo cardápio presente na loja física (conforme quadro X), mas com a opção de serem entregues na residência dos clientes.

Figura 22 - Kascão e Kascão Festa



Fonte: Dados da pesquisa

Já a segunda modalidade é voltada para pedidos maiores chamado, “Kascão Festa”, e apresentam opções como: os Kit Festas, tortas de diferentes tamanhos (Mono, Mini, Pequena, Média e Grande), salgados e doces (10, 25, 50, 100 ou 200 unidades).

Esses Kits são formados pela junção de um grupo de itens da loja. São eles:

- Uma Torta;
- Uma Bebida;
- Doces ou Salgados.

O quadro na figura abaixo resume o cardápio dos Kit Festas ofertados aos clientes:

Figura 23 - cardápio dos Kit Festas

Tipo de Kit	Produtos
Kit Festa 1 Pessoa	Um sabor de Torta (Tamanho Mono); Opção de Doces ou Salgados (Total de 10 unidades); Escolha da Bebida (Um Suco 500 ml ou Refrigerante de 350 ml);
Kit Festa 3 Pessoas	Um sabor de Torta (Tamanho Mini); Opção de Doces ou Salgados (Total de 25 unidades); Escolha da Bebida (Um Suco de 1L ou Refrigerante de 350 ml);
Kit Festa 5 Pessoas	Um sabor de Torta Pequena; Opção de Doces ou Salgados (Total de 50 unidades); Escolha da Bebida (Dois Sucos de 1L ou Refrigerante de 2L);
Kit Festa 10 Pessoas	Um sabor de Torta Média; Opção de Doces ou Salgados (Total de 100 unidades); Escolha da Bebida (Duas opções de: Dois Sucos de 1L ou Refrigerante de 2L);
Kit Festa 20 Pessoas	Um sabor de Torta Grande; Opção de Doces ou Salgados (Total de 200 unidades); Escolha da Bebida (Quatro opções de: Dois Sucos de 1L ou Refrigerante de 2L);

Fonte: Dados da pesquisa

Já os tamanhos e sabores de tortas são os seguintes:

Figura 24 - sabores de tortas

Tamanhos	Sabores
Pequena (15 x 15); Média (20 x 20); Grande (25 x 25).	Ameixa, Brigadeiro, Brigadeiro Branco, Baba de Moça, Chocante, Crocante, Kascão, Láctea, Mista, Prestígio, Morango, Morango Folheada, Baton, Chocorango, Kit Kat, Leite Ninho, Mesclada, Ninho com Nutella, Napolitana, Oreo, Ouro Branco, Red Velvet, Sonho de Valsa, Trufada Suíça, Tronco de Morango.

Fonte: Dados da pesquisa

Doces e Salgados são ofertados da seguinte forma:

Figura 25 - Doces e Salgados

Tipo	Tamanho
Salgados	25 Unidades
	50 Unidades
	100 Unidades
Doces	25 Unidades
	50 Unidades
	100 Unidades

Fonte: Dados da pesquisa

4.3.5.3 Área Geográfica para entregas

No que se refere a área geográfica das entregas, as localidades são subdivididas por bairros, com fretes que variam de acordo com a distância entre a loja e o destino final da entrega. No entanto, existem diferenças no que se refere à área geográfica das duas modalidades de pedidos:

A base de cálculo do frete é estabelecida por três fatores: Distância, valor dos combustíveis e periculosidade do trajeto. Além desses, hoje a empresa executa a modalidade 50/50 em relação ao destino do valor do frete: 50% do valor fica com a empresa e os outros 50% ficam com o Motociclista.

- Kascão: Menor área de entrega em relação ao Kascão Festa, com o uso predominante de motociclistas, que são funcionários fixos da empresa, para as entregas, abrangendo os seguintes bairros e respectivos valores de frete:

Figura 26 – Fretes App Kascão

Bairros	Frete
Jatiúca, Ponta Verde, Mangabeiras, Cruz das Almas, Stella Maris.	R\$ 5,00
Poço, Pajuçara, Ponta da Terra, Santo Eduardo.	R\$ 6,00
Jaraguá, Jacintinho, Centro, Feitosa.	R\$ 7,00
Barro Duro, Murilópolis, Novo Mundo.	R\$ 9,00
Farol, Gruta, Ponta Grossa, Trapiche, Cambona, Vergel, Prado, Rotary, Sanatório, São Jorge, Jacarecica, Levada.	R\$ 10,00
Ouro Preto, Serraria, Jardim do Horto, Aldebaran Pontal.	R\$ 12,00
Laguna, Guaxuma.	R\$ 14,00

Fonte: Dados da pesquisa

- Kascão Festa: Encomendas maiores, maior área de entrega – incluindo cidades vizinhas, utilização dos dois carros da empresa, que são dirigidos pelos motoristas, que tem carteira assinada e são funcionários regulares da empresa.

Assim como na modalidade Kascão, base de cálculo do frete é estabelecida por três fatores: Distância, valor dos combustíveis e periculosidade do trajeto. Diferentemente da modelo de pagamento das entregas via motociclistas, todo o dinheiro do frete fica com a empresa.

Figura 27 - Fretes App Kascão

Localidades	Frete
Jatiúca, Ponta Verde, Mangabeiras, Santo Eduardo, Stella Maris, Cruz das Almas.	R\$ 8,00
Pajuçara, Poço, Jacintinho, Centro, Jacarecida, Ponta da Terra, Jaraguá, Feitosa.	R\$ 8,00
Barro Duro, São Jorge, Levada, Prado, Trapiche, Ponta Grossa, Vergel, Cambona, Bom Parto, Pitanguinha, Farol (até o CEPA).	R\$ 14,00
Bebedouro, Guaxuma, Pinheiro, Gruta, Sanatório, Rotary, Pontal, Garça Torta, Farol, (depois do CEPA até o Hiper), Murilópolis, Novo Mundo, Ouro Preto.	R\$ 15,00
Serraria (até o Conjunto José Tenório, Canaã, Santo Amaro, Jardim Petrópolis, Chã da Jaqueira, Terra de Antares	R\$ 18,00
Santa Amélia, Mirante, Riacho Doce, Salvador Lyra, Henrique Equelman, João Sampaio, Colina dos Eucaliptos, Osman Loureiro, Vilage I, Vilage II, Graciliano Ramos, Farol (até a Federal), Medeiros Neto, Santa Lúcia, Cleto, Barra Nova, Tabuleiro dos Martins.	R\$ 20,00
João Sampaio II, Clima Bom I, Clima Bom II, Benedito Bentes I, Benedito Bentes II, Eustáquio Gomes, Santos Dumont, Forente (até o Aeroporto), Condomínio Laguna, Ipioca.	R\$ 25,00
Massagueira, Paripueira	R\$ 30,00
Francês, Barra de Santo Antonio, Marechal Deodoro.	R\$ 35,00
São Luiz do Quitunde, Barra de São Miguel	R\$ 40,00
São Miguel dos Milagres	R\$ 50,00

Fonte: Dados da pesquisa

4.3.5.4 Plataforma de coleta de pedidos

Como citado no tópico anterior, referente às modalidades de coleta de pedido, são ofertadas duas possibilidades de coleta: por telefone, o qual o cliente fala diretamente com os atendentes da empresa, e através dos aplicativos de entrega. Com foco principal no sistema próprio da empresa, atualmente a coleta é realizada por dois sistemas de vendas, Nootech e Colibri.

Como dito anteriormente, esses dois sistemas integram o banco de dados dos clientes da loja. Nas modalidades de coleta de pedidos por telefone e via aplicativo, os atendentes realizam o cadastro do cliente no sistema, com informações como nome completo, endereço de entrega, número para contato e pedidos.

Após observações e informações colhidas com a área de T.I. e com a área de Marketing, constatou-se que esses dois sistemas não trabalham de maneira

integrada e está sendo feita a transição do sistema Colibri para o Nootech. Antes, apenas o sistema Colibri era o responsável pelo processamento das vendas da loja, telefone e aplicativos de vendas, no entanto, após constantes dificuldades de suporte e layout complexo da plataforma Colibri, hoje, está sendo feita a transição para o sistema Nootech. Além dos problemas citados, apenas o Nootech se mostrou capaz de integrar as plataformas externas – Ifood e Uber Eats com os cadastros de clientes da loja.

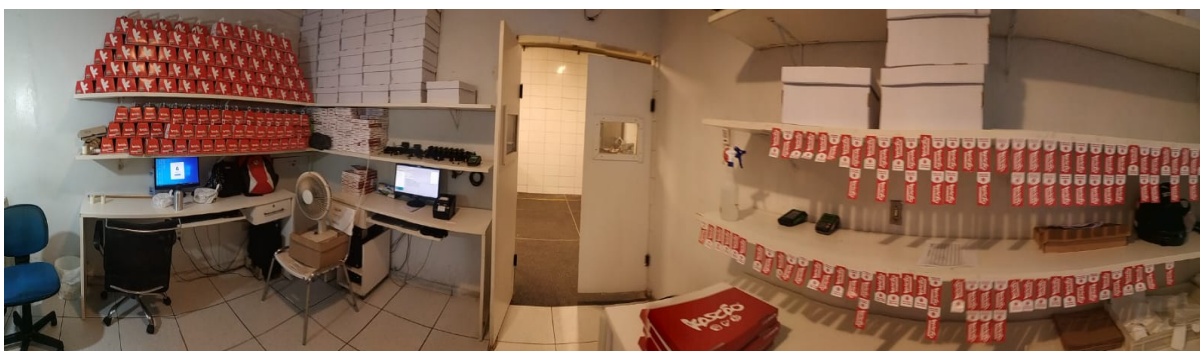
Inclusive, esse está sendo um dos principais motivos que estão fazendo a empresa unificar e escolher o Nootech como o único sistema que deverá operar em todos os departamentos da loja: financeiro, recursos humanos, vendas e logística.

Após breve introdução sobre os sistemas de vendas, o próximo tópico descreverá o caminho percorrido, desde o pedido inicial dos clientes até a saída para entrega.

4.3.5.5 Transformar solicitações de atendimento ao cliente em solicitações logísticas

Como descrito no tópico anterior, após o cliente realizar o pedido pelos aplicativos disponibilizados pela loja ou por ligação telefônica, o pedido é processado e encaminhado para a área de Expedição (Figura 28 – Expedição).

Figura 28 - Expedição



Fonte: Dados da pesquisa

Os pedidos realizados pelo call center são enviados para a impressora localiza na Expedição e conferidos pelo supervisor de Atendimento, que fará os seguintes procedimentos:

- Agendar o horário de coleta/entrega na Planilha de Entregas;
- Checar se será Entrega ou Coleta (caso seja entrega, definir o tipo de entrega: Motocicleta ou Carro);
- Analisar a quantidade total de itens presentes no pedido;
- Encaminhar para preparação no Setor de Liberação;
- Separar os itens do pedido;
- Acompanhar os preparos dos itens;
- Realizar a conferência dos itens do pedido após finalizado;
- Embalar e Unitizar – caso necessário;
- Separar, identificar e organizar itens já finalizados;
- Convocar entregador para entrega ou entregar encomenda ao cliente.

Outro procedimento executado pela Expedição no que diz respeito às entregas é, quando possível, que se faça a junção de pedidos próximos ou na mesma direção de entrega. O tempo de entrega mínimo que se estabeleceu foi de 30 min. Esse tempo foi pensado para que se evite que os entregadores saiam com apenas uma entrega.

Ainda sobre as entregas, apenas a modalidade Kascão Festa permite que se programe horários para a chegada dos pedidos. Os horários de entrega podem ser agendados de 8:00 até as 23:00.

4.3.5.6 Gestão de relacionamento com clientes

A gestão de relacionamento com os clientes ocorre através do chat presente nos aplicativos de entrega, através das redes sociais, que periodicamente ocorrem promoções, premiações e sorteios e também através de um aplicativo chamado

“Fale com o Dono”, em que os clientes tem a possibilidade de enviar mensagens com sugestões ou críticas diretamente para o celular do proprietário.

Além desses canais, os telefones da loja estão disponíveis para dirimir qualquer dúvida ou solucionar quaisquer problemas relacionados a:

- Problemas na entrega do item;
- Atrasos;
- Falta de itens presentes no cardápio;
- Problemas no atendimento;
- Sugestão de novos itens.

4.4 Análise e Comparação com a Literatura

Comparando o resultado das observações e entrevistas com o referencial teórico estudado, percebe-se que a empresa deverá fazer uma série de mudanças para se adequar aos processos e procedimentos que se referem a gestão da cadeia de suprimentos.

No que se refere ao relacionamento com seus fornecedores, o ponto positivo é a relação da empresa com os seus fornecedores premium, que, em um primeiro momento, pode ser visto como o início de uma integração ainda maior entre fornecedores e empresa. Para que de fato a integração seja algo presente na cultura de ambas as empresas, é necessário que se aprofunde mais o relacionamento com esses fornecedores, que além de projetos conjuntos, também ocorram trocas relacionadas a processos internos, gestão do conhecimento, as TIC's. O estado puro da GCS integra as empresas da cadeia com confiança e desenvolvimento conjunto.

Ainda sobre a gestão da cadeia de suprimentos do Kascão, é necessário que se desenvolvam mais conexões, mas não apenas em quantidade, mas em qualidade, e isso envolve aspectos relevantes, como: quantos fornecedores estão integrados na cadeia, quem é o responsável pelo contato, quantos intermediários existem, qual o principal modal envolvido, dentre outros. Inclusive, poder

desenvolver indicadores voltados a controles dos prazos de entrega e como o planejamento é executado são fundamentais para o amadurecimento das empresas envolvidas.

Outro ponto sobre o mapeamento de fornecedores é a necessidade de estruturar processos e uma gestão de conhecimento mais sólida para a empresa, que a mesma não fique dependente do conhecimento e capacidade apenas dos funcionários que nela trabalhem. É preciso amadurecer o setor e criar uma gestão do conhecimento mais profissional, baseada em informações completas e atualizadas.

Assim como Martins (2019, p. 97) fala que a Logística, talvez, seja um dos termos mais usados e menos dominados no mundo dos negócios, na Empresa Kascão essa frase também está em evidência. A logística envolve muito mais do que organização de estoque e entrada e saída de mercadorias, ela também envolve vendas perdidas por falta de produtos ou por falta de competitividade. Logística envolve planejamento, é a transformação de números em informações relevantes para a tomada de decisão. Significa eficiência operacional.

No entanto, mudanças de cultura, de modos de pensar e agir devem vir seguidas com bastante cautela, para que ela seja incorporada pelos demais funcionários. A logística deve ser pensada como um caminho que traga melhores resultados. Mas não só resultados apenas, mas processos. A empresa deve procurar desenvolver competências logísticas para que essas ajudem a obter vantagens competitivas

Já no que se refere sobre a gestão de estoques o fundamental é investir em conhecimento técnico e na sensibilização das pessoas. Mesmo que essa última parte demande um tempo maior, é necessário se investir tempo e alocar as pessoas corretas no processo. Além disso, uma mudança no layout da empresa referente aos locais de descarga de mercadoria e o estoque devem ser também mencionados. De fato, um layout mais coeso, conectando a entrada de mercadorias da loja diretamente com o estoque, facilitaria o controle dos produtos, para posterior destinação.

A administração da produção é com certeza o principal desafio que o Kascão tem pela frente. Organizar e planejar o quanto se tem que produzir, estabelecer metas de vendas com o mesmo cuidado que se estabelece processos para se evitar o desperdício de produtos, no ramo de alimentos, é fundamental. Com isso, a empresa não deve depender apenas do know-how de seus colaboradores. Ficar refém desse tipo de mecanismo é um risco para se chegar a excelência na produção dos itens. No que se refere à produção, mas que também está conectado ao suprimento, deve ser alinhado com muita atenção a chegada das mercadorias no tempo certo, pois só assim pode-se evitar que a produção fique ociosa pela espera de materiais.

O Planejamento e Controle da Produção precisa ser implementado por um profissional capacitado, só assim para se evitar as interrupções da produção por falta de material, mas também para minimizar os erros, as faltas de material e as sobras também.

O subsistema de distribuição é um dos que mais conseguem entregar resultados e tem seus processos e ferramentas bem estabelecidas. No entanto, sempre há algo que possa melhorar e contribuir para o desenvolvimento da empresa como um todo. Por ter contato direto com os clientes, tanto através de seus canais de vendas, quanto no momento da entrega dos itens, esse setor tem que ser melhor desenvolvido no que se refere à transformação de números e dados em informações. Informações de demanda, sugestões, reclamações e perfil dos clientes devem ser melhor tratadas e encaminhadas para os departamentos que precisam dessas informações.

O marketing precisa de melhores informações sobre o comportamento e as percepções dos clientes. A logística se desenvolverá melhor se conseguir obter informações de demanda que somente o canal de distribuição e contato direto com os clientes são capazes de oferecer. Outro ponto importante, mas que já é um dos focos atuais da empresa é a unificação em um único sistema, para ocorrer a integração e a comunicação mais rápida entre os departamentos da empresa. Como em toda organização, é preciso manter os funcionários que trabalham na operação desse subsistema constantemente atualizados, para que a cadeia como um todo consiga aumentar o seu nível de desempenho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa foi realizada com o propósito de se fazer um diagnóstico dos principais processos referentes a Gestão da Cadeia de Suprimentos da Empresa Kascão Comércio de Alimentos LTDA, desde o momento da decisão de compras, passando pela entrada de mercadorias, gestão de estoques, administração da produção e distribuição, e também sobre os sistemas e ferramentas que fazem parte desse sistema.

Para a conquista dos objetivos, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os profissionais da empresa, que fazem parte direta ou indiretamente dos processos, observações foram feitas e análises de documentos e pesquisas, e assim foi possível compreender os diversos componentes que fazem parte da gestão da cadeia de suprimentos da empresa, para assim, conseguir analisar e relatar os processos que a envolvem.

De posse de vasta quantidade de informações e documentos, foi possível atingir os objetivos específicos inicialmente propostos. Ao mapear os fornecedores da empresa, primeiro objetivo específico, percebeu-se que existem duas categorias de fornecedores, o primeiro, com uma relevância enorme para os bons resultados estratégicos da empresa, e também para a conquistas de números positivos em suas finanças. Esses fornecedores tem um relacionamento muito próximo com esses fornecedores chamados de premium, e os mesmos retribuem com atendimento personalizado e vantagens logísticas para ambos, em que, ambos suprem a necessidade um do outro. É uma relação ganha-ganha.

Já sobre os fornecedores comuns o foco deve ser na eficiência e na agilidade de acesso às informações sobre os itens, para isso, é necessário efetuar o cadastramento dos itens e ter uma gama mais restrita e com mais qualidade desses fornecedores. Fornecedores com uma boa relação e com uma boa fácil comunicação são ideais nesses casos.

Com relação à descrição do estoque, segundo objetivo específico do estudo, foi possível compreender pontos vitais para que a empresa apresente um salto de qualidade em sua gestão e em seus processos, incluindo: uma melhor preparação e

treinamento para a utilização dos sistemas, mudanças na metodologia de planejamento de compras que envolvam todos os estoques da empresa, necessidade de uma nova identificação dos materiais e uma mudança na estruturação de seu layout, promovendo assim um maior controle e encurtando as distancias entre eles e restringindo o acesso somente para pessoas autorizadas.

Com relação ao relato da administração da produção, o que foi percebido foi um modelo híbrido de produção – empurrado e puxado -, e uma dependência das capacidades e conhecimentos de cada funcionário de seu setor. Nesse sentido, o mais importante é construir uma gestão de conhecimento para a empresa para que ela diminua essas dependências. Um outro ponto sobre a produção é a necessidade de se estabelecer um Planejamento e Controle da Produção (PCP), para que se evitem desperdícios, interrupções e para que falhas de excesso e falta de itens sejam reduzidos drasticamente.

No que diz respeito à logística de distribuição dos produtos acabados, quarto objetivo específico, verificou-se que esse subsistema é um dos mais bem estruturados e preparados para aumentos de demanda. Seja por sua equipe, seja por suas ferramentas, essa área consegue entregar resultados satisfatórios. No entanto, sugestões para se aperfeiçoar mais os processos e se conseguir mais informações relevantes para outros setores são pontos em que esse subsistema poderia se debruçar mais, principalmente levando-se em consideração o potencial que esse setor tem, por ser o elo com mais contato com os clientes.

Como limitações de pesquisa, pode-se citar a dificuldade em se transformar dados brutos em informações, pois, a principal fonte de pesquisa que a área de logística possui são números e dados, que precisaram ser tratados e extraídas deles as melhores mais informações, o que demandou bastante tempo. Essa limitação de informações também foi percebida nos outros setores e nas entrevistas, pois, a empresa vem passando por uma reformulação de seu pessoal, e algumas informações relevantes sobre processos e desempenho foram perdidas.

Para próximas pesquisas, é conveniente focar em apenas um subsistema e procurar descrever e propor melhores práticas, para assim conduzir as mudanças de forma mais eficiente e com um plano de ação melhor estruturado.

REFERÊNCIAS

- BALLOU, Ronald H., **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BALLOU, Ronald H., **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. 1. Ed. 24ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2011.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo. Edições 70, 3ª reimp. 1ª ed. 2016.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. BIXBY; BOWERSOX, John C. **Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos**. 4ª ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- BERTAGLIA, Paulo Roberto, **Logística e Gerenciamento da cadeia de Abastecimento**. 2 ed. Ver. E atual. São Paulo: Saraiva, 2009.
- COOPER, M. C.; LAMBERT, D.; PAGH, J. **SCM: more than a new name for logistics**. *International Journal of Logistics Management*, v. 8, n. 5, Oct. 1997.
- CHRISTOPHER, M. **Logistic and Supply Chain Management**. 3ª ed. Harlow, UK: Financial Times Prentice Hall, 2005.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Logística, transporte e infraestrutura: armazenagem, operador logístico**. São Paulo: Atlas, 2012.
- DORNIER, Philippe-Pierre; ERNST, Ricardo; KOUVELIS, Panos, **Logística e Operações Globais: textos e casos**. 1 ed. 8 reimp. São Paulo: Atlas, 2010.
- EVANS, R.; DANKS, A. **Strategic supply chain management**. In: GATTORNA, J. L. (Ed.). *Strategic supply alignment: best practice i supply chain management*. Gower, 1998.
- FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8ª ed. 3. Reimp. São Paulo: Atlas, 2019.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARTINS, Ricardo S., **Gestão da Logística e das Redes de Suprimento**, 1ª ed. Curitiba: InterSaberes, 2019.
- MUSSI, Célia R., **Infraestrutura & Transporte no Brasil**. 2 ed. Talentech Empresarial, 2016.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2001.

OLIVEIRA, Silvio L. de. **Tratado de Metodologia Científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PIRES, Sílvia R. I., **Gestão da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management)** Conceitos, Práticas, Estratégias, Práticas e Casos. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

SLACK, Nigel; LEWIS, Michael, **Estratégia de Operações**, 2ª ed. Porto Alegre: bookman, 2009

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: + Planejamento e Métodos. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista

História:

Qual o dia, mês e ano de fundação da empresa Kascão?

Como foi a história de criação da empresa? Qual foi a ideia?

Em que localidade ficou concentrada a empresa no seu primeiro ano?

O kascão dividiu espaço com a empresa de Sorvetes?

Quais foram os primeiros itens que foram comercializados pelo kascão?

Qual ano se começou a vender os salgados? E os doces? Tortas? Suco?

Quando se iniciou a vendas dos kit festas?

Em que ano o kascão começou a produzir o seu próprio pão e recheios?

Qual foi a ordem de aquisição dos terrenos e surgimento dos setores da fábrica?

Em que ano foi construído o primeiro andar?

Qual foi o último setor da fábrica a ser inaugurado?

Suprimento:

Mapeamento de Fornecedores e Logística de Suprimentos.

Quanto ao número de fornecedores, com quantos fornecedores a empresa trabalha hoje?

Qual a atual subdivisão de fornecedores hoje? Quantos fornecedores de embalagens, descartáveis, matéria prima, produtos de revenda direta, itens de limpeza, frios e congelados, vegetais, máquinas e equipamentos a empresa possui?

Quais são os fornecedores chave para a empresa no atual momento? E quais deles a empresa tem uma maior ligação?

Como se dá a programação de compras?

Como se dá o recebimento das mercadorias?

Como é realizada a armazenagem dos itens adquiridos?

Produção:

Descrever a produção

Como é a estratégia de planejamento da produção?

Como acontece o Planejamento e o Controle da Produção (PCP)?

Como é feita a gestão da qualidade dos itens produzidos?

Distribuição:

Descrever a logística de distribuição dos produtos acabados.

Como é feito o processamento de pedidos da empresa?

Como é realizada a distribuição dos itens?

Como é feita a gestão de relacionamento com clientes?

Administrativo:

Quantos funcionários a loja tem atualmente?

Quais são os cargos dos funcionários que hoje trabalham na empresa?

Qual o nome da empresa que recolhe os materiais descartáveis- papelão e plástico?

Qual empresa recolhe o óleo da fritura?

Estoque:

Qual o número total de itens de acordo com o último inventário?

Qual é o cardápio atual da loja?

Qual a capacidade produtiva de salgados estimadas por dia em 8 horas de trabalho?

Máquinas e Equipamentos:

Em que ano foi adquirido o gerador?

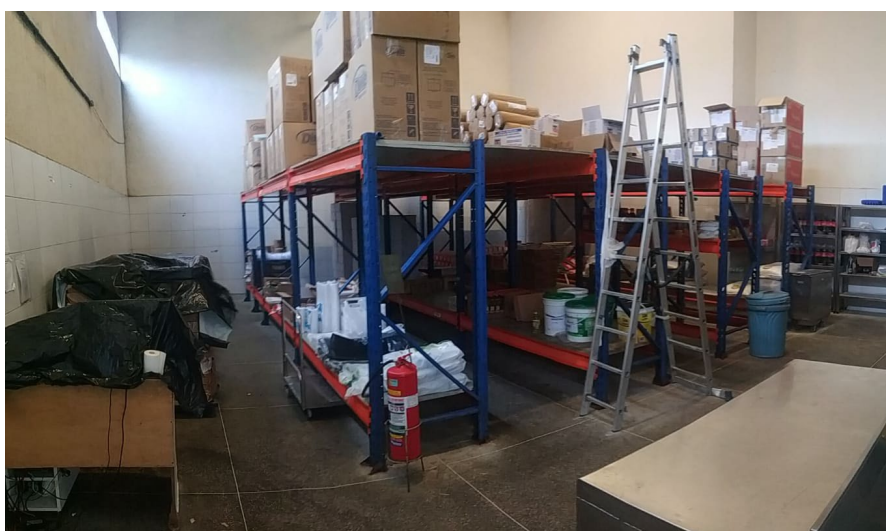
Qual sua autonomia de uso?

APENDICE B

Área destinada à separação de Lixo orgânico e reciclável



Galpão – Estoque Seco



Câmara Refrigerada



Câmara Refrigerada



Câmara Congelada



Freezer Cozinha



Freezer Liberação



Armário Liberação



Armário Antessala loja



Produção: Salgados, Doces e Molhos.



Produção: Tortas



Seladora à Vácuo



Envase dos molhos



Ultra Congelador



Forno Industrial



Motociclistas com carteira assinada e baú personalizado



Carros para a entrega de encomendas maiores e com maior área de entrega



Cabines Call Center



Área de Liberação e preparo das tortas.



Área externa do setor de Expedição



Área interna do Setor de Expedição



Loja Kascão Jatiúca



À direita: Loja física

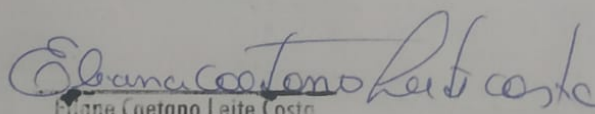
À esquerda: Área de saída de encomendas – Expedição

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM
KASCÃO COMERCIO DE ALIMENTOS LTDA**

Eu, Eliana Caetano Leite Costa, brasileira, casada, inscrita no CPF sob nº 802.636.584-49, AUTORIZO o uso das imagens tiradas na empresa Kascão Comércio de Alimentos LTDA inscrita no CNPJ 35.252.493/0001-31, a serem utilizadas no trabalho de conclusão de curso do aluno Thyago Tobias Silva Neri.

Por esta ser a expressão da minha vontade declaro que autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos à imagem da empresa ou a qualquer outro, e assino a presente autorização.

Maceió, 29 de setembro 2021.


Eliana Caetano Leite Costa
Diretora
Kascão Comércio de Alimentos Ltda