

**FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E DE ADMINISTRAÇÃO DO  
VALE DO JURUENA  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**IVANILDA GOMES PIRES**

**INTEGRAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: um estudo de caso em uma indústria  
de derivados de leite estabelecida no município de Castanheira – MT**

**Juína-MT**

**2017**

**FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E DE ADMINISTRAÇÃO DO VALE DO  
JURUENA**

**IVANILDA GOMES PIRES**

**INTEGRAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTO: um estudo de caso em uma indústria de  
derivados de leite estabelecida no município de Castanheira – MT**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração, da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do vale do Juruena, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, sob a orientação do Prof. Me. Ricardo Zamperetti.

**Juína-MT**

**2017**

**FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E DE ADMINISTRAÇÃO DO VALE DO  
JURUENA**

**BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Linha de Pesquisa: Integração a uma cadeia de suprimento**

PIRES, Ivanilda Gomes. **Integração de uma cadeia de suprimentos**: um estudo de caso em uma indústria de derivados de leite estabelecida no município de Castanheira – MT. Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena, Juína-MT, 2017.

**Data da Defesa: 17/11/2017.**

**MEMBROS COMPONENTES DA BANCA EXAMINADORA:**

---

**Presidente e Orientador: Prof. Me. Ricardo Zamperetti**  
ISE/AJES

---

**Membro Titular: Profa Esp. Jaqueline da Silva Marques**  
ISE/AJES

---

**Membro Titular: Prof. Me. Wilson Antunes de Amorim**  
ISE/AJES

**Local:** Associação Juinense de Ensino Superior

AJES – Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena

**AJES – Unidade Sede, Juína-MT**

## **DECLARAÇÃO DE AUTOR**

*Eu, Ivanilda Gomes Pires, portador da Cédula de Identidade – RG nº 0757452-5, e inscrito no Cadastro de Pessoas Físicas do Ministério da Fazenda – CPF sob nº 487.872.211-87, DECLARO e AUTORIZO, para fins de pesquisa acadêmica, didática ou técnico-científica, que este Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado “Integração da Cadeia de Suprimentos: um estudo de caso em uma indústria de derivados de leite estabelecida no município de Castanheira – MT”, pode ser parcialmente utilizado, desde que se faça referência à fonte e ao autor.*

*Autorizo, ainda, a sua publicação pela AJES, ou por quem dela receber a delegação, desde que também seja feita referência à fonte e ao autor.*

Juína/MT, 17 de novembro de 2017.

---

Ivanilda Gomes Pires

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por mais uma oportunidade nesta jornada. E a minha família por compreender minha ausência em determinados momentos da vida.

Aos professores e amigos por compartilhar cada momento do meu dia a dia.

E ao meu orientador professor Ricardo Zamperetti por dedicar parte de seu tempo me orientando.

*O importante não é vencer todos os dias, mas lutar  
sempre.*

**Valle Martins**

## RESUMO

Com o passar do tempo inúmeras transformações no ambiente externo e interno das organizações se alteram. Isso também ocorre com o setor leiteiro e por consequência as empresas precisam se adequar a esses novos tempos, de forma que o mercado exige um novo olhar, por parte do setor, da cadeia de suprimento sobre os aspectos que lhe diz respeito, como o emprego de planejamento, a utilização de ferramentas que auxiliem os processos da empresa, e principalmente no que diz respeito a informações para o processo decisório. Deste modo, o presente trabalho teve como problema de pesquisa estudar se a empresa Princesa Alessandra estaria integrada com sua cadeia de suprimentos. O problema de pesquisa remeteu ao objetivo geral que foi o de pesquisar a integração da cadeia de suprimentos da empresa em estudo. Como justificativa o presente trabalho se torna relevante porque a empresa poderá verificar alguns pontos de melhoria. A estrutura metodológica utilizada foi uma pesquisa bibliográfica com intuito de se conhecer mais sobre a cadeia de suprimentos do setor leiteiro, após realizou-se pesquisa exploratória como forma primordial de obter maior familiarização com o problema de pesquisa, para poder se realizar o levantamento de dados. Para isto trabalhou-se com dados qualitativos, que foram coletados por meio de uma entrevista realizada com o gestor responsável pelo laticínio. Oportunamente se realizou a análise dos dados, vindo a se constatar que a empresa tem uma cadeia de suprimentos bem definida, mas não tem uma integração perfeita, o que possibilita muitas perdas durante o processo logístico. Deste modo o presente estudo possibilitou propor algumas sugestões de melhorias a empresa, com intuito de integrar sua cadeia de suprimentos, vindo a obter melhores resultados econômicos e financeiros.

**Palavras-chave:** Transporte; Cadeia de Suprimentos; Lucratividade; Integração de uma cadeia de suprimento.

## ABSTRACT

Over time, many changes in the external and internal environment of organizations change. This is also the case with the dairy sector and as a consequence companies need to adapt to these new times, so the market demanded a new look on the part of the supply chain on the aspects that concern it, such as employment of planning, the use of tools that aid the company's processes, and especially with regard to information for the decision-making process. Thus, the present study had as a research problem to study if the company Princess Alessandra would be integrated with its supply chain. The research problem referred to the general objective of researching the integration of the supply chain of the company under study. As justification this work becomes relevant because the company can check some improvement points. The methodological structure used was a bibliographical research with the purpose of knowing more about the supply chain of the dairy sector, after conducting an exploratory research as a primordial way to obtain a greater familiarity with the research problem, in order to perform the data collection. For this, we worked with qualitative data, which were collected through an interview with the manager responsible for the dairy. The analysis of the data was carried out in a timely manner, showing that the company has a well defined supply chain, but it does not have a perfect integration, which allows many losses during the logistics process. Thus, the present study made it possible to propose some suggestions for improvements the company, in order to integrate its supply chain, obtaining better economic and financial results.

**Keywords:** Transport; Supply chain; Profitability; Integration of a chain supplie.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>1 A CADEIA PRODUTIVA DO LEITE .....</b>	<b>11</b>
1.1 CADEIAS PRODUTIVAS .....	11
1.2 HISTÓRIA E TENDÊNCIA DA LOGÍSTICA.....	11
1.2.1 O Que é Logística .....	12
1.2.2 O Papel da Logística .....	13
1.2.3 As Funções da Logística .....	14
1.3 CADEIAS DE SUPRIMENTOS .....	15
1.3.1 Negociação na Cadeia de Suprimentos.....	16
1.3.2 Cadeia de Suprimento e a Competitividade.....	17
1.3.3 Visão da Cadeia de Suprimento.....	18
1.3.4 Custos da Cadeia de Suprimentos: Transporte. ....	20
1.4 MANUTENÇÕES DE ESTOQUE.....	20
1.4.1 Custos de Processamentos de Pedidos.....	21
1.4.2 Custos de Armazenagem.....	22
1.4.3 Custos de Manuseio de Materiais .....	23
1.4.4 Custos de Embalagem.....	23
<b>2 METODOLOGIA .....</b>	<b>23</b>
2.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA .....	24
2.2 COLETA DE DADOS.....	25
2.3 LOCAL DA PESQUISA .....	25
<b>3 LEVANTAMENTO DOS DADOS.....</b>	<b>26</b>
3.1 ANÁLISES DOS DADOS .....	29
3.2 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES .....	30
<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>32</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>33</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>35</b>

## INTRODUÇÃO

A logística tem um papel importante para as empresas, permite aperfeiçoar o fluxo de materiais e produtos, por meio do controle da qualidade de serviços prestados nas atividades de transporte, estocagem de produtos, manuseio de materiais, embalagem e outros. Segundo Correia (2014, p. 6) a concorrência hoje pelos mercados se dá entre ‘cadeias de suprimento’ e não mais entre ‘empresas’, mesmo quando grande parte dos elementos das cadeias concorrentes sejam em comum à várias e compartilhada.

Com as decorrentes mudanças tecnológicas e as constantes transformações de mercado, a utilização da informação tem se mostrado fundamental para a sobrevivência do setor leiteiro e das indústrias que transformam o leite em seus derivados. Com base neste cenário, nota-se que a mão de obra humana, por si só, não é suficiente para suprir as necessidades de uma organização, visto que a empresa faz parte de um ambiente dinâmico e sofre influência de várias forças. Assim é essencial o uso de estratégias e políticas que priorizem o desenvolvimento da cadeia leiteira.

Esta pesquisa foi realizada na área de suprimentos de materiais de uma empresa de derivados de leite, no ramo de laticínio localizado no município de Castanheira – MT, onde se procurou analisar somente a integração da cadeia de suprimentos da empresa Princesa Alessandra quanto aos seus fornecedores de leite, não trabalhando questões pertinentes à produção e distribuição. Dessa forma o presente estudo busca resposta para o seguinte questionamento: estará à empresa Princesa Alessandra integrada com sua cadeia de suprimentos de leite?

Assim procurou-se limitar ao estudo da cadeia de suprimentos, referente à coleta do leite, junto aos fornecedores, respondendo assim a pergunta de pesquisa, analisar se a empresa estudada estaria integrada a sua cadeia de suprimentos. Foi realizado um diagnóstico da cadeia de suprimentos de leite para procurar entender as variáveis que prejudicam o desenvolvimento, no que se refere à integração.

Percebe-se que é fundamental o detalhamento da integração com seus fornecedores, pois o leite é um produto perecível, requer uma atenção especial, desde a ordenha das vacas até sua industrialização e distribuição. A empresa Princesa Alessandra por trabalhar com produtos perecíveis, exigem cuidados especiais, em todo seu sistema logístico, no transporte requer veículos apropriados para conduzir a matéria prima até a fábrica, a estrutura na área de produção, embalagem e armazenagem, deve passar por um controle rigoroso, evitando assim que os produtos se estraguem.

A empresa tem uma grande responsabilidade, no fluxo de matéria-prima que vai dos produtores até à fábrica e também na condução dos produtos acabados, da fábrica até os clientes para levar um produto de qualidade até consumidores final, o que querer um sistema logístico eficiente.

Para uma indústria situada no noroeste do Mato Grosso, em uma cidade pequena, com estradas em péssimas condições, produtores obtendo baixos índices de produtividade, a competição se torna ponto crucial entre o prejuízo ou lucro, entre trabalhar ou encerrar as atividades. Assim será possível observar a situação da cadeia de fornecedores de leite; Propor melhorias na gestão da cadeia de suprimentos do leite. Isso se justifica, pois entendendo melhor como se dá as interfaces do processo, será possível solucionar possíveis falhas no processo.

Dessa forma produtores rurais, a empresa pesquisada, sociedade, estudantes, pesquisadores, representantes governamentais terão a oportunidade de compreender como funciona a integração, assunto esse ainda pouco explorado, mas com muito potencial para se tornar uma das cadeias produtivas mais promissoras da região Centro-Oeste. Além de possibilitar a oportunidade de ampliar os conhecimentos teórico e prático sobre a logística empresarial, no que se refere mais especificamente a cadeia de suprimentos, além de conhecer a realidade da empresa e a forma de como gerencia o seu sistema logístico.

Assim o trabalho está organizado da seguinte forma, o primeiro capítulo aborda a cadeia produtiva do leite, a história da logística e seu papel na cadeia de suprimentos, assim como os custos dessa cadeia. O segundo capítulo apresenta a metodologia utilizada para desenvolver a pesquisa. O terceiro traz o levantamento de dados a partir de um questionário, a análise dos dados deste questionário, bem como sugestões e recomendações.

## **1 A CADEIA PRODUTIVA DO LEITE**

A bacia leiteira vem se expandindo na região noroeste do estado de Mato Grosso, possibilitando uma nova fonte de renda no setor rural. O que leva os fornecedores a classificar o seu rebanho com vacas leiteiras. Com esta visão os fornecedores buscam um aumento da produção e da sua concorrência no mercado. Segundo o IBGE (2016) a região vem se destacando no seu rebanho leiteiro com um percentual bom. Segundo Martins (2006, p. 137) isto é formado através de uma avaliação com o cliente onde serão os processos produtivos, o relacionamento com o fornecedor, a qualidade, pontualidade e a flexibilidade de seu fornecedor. Dessa forma verifica-se uma oportunidade para uma nova indústria de derivados do leite na região, gerando fonte de trabalho para várias pessoas.

A cadeia do leite é uma das atividades de gênero alimentícia que vem colaborando com o desenvolvimento, gerando novas oportunidades na área industrial e atendendo uma média de 50% de fornecedores. Segundo a Embrapa a oscilação é cerca de 40% no estado em período da seca. Esta oscilação também é favorável para a indústria aumentando o nível de produção. Isto ocorre com muita frequência dependendo da alimentação das matrizes, a pastagem ou minerais.

Agroindústria pecuária brasileira vem apresentando um valor positivo em média de 7% ao ano nos últimos sete anos, aproximadamente 84 bilhões (BRUNCKHORST, 1997).

### **1.1 CADEIAS PRODUTIVAS**

Um conjunto de diversos insumos que passam por inúmeras etapas de transformação de um produto, bens ou serviço. Segundo Correia (2014, p. 24) “cadeia produtiva é uma forma de classificar os tipos de produtos e mercados (para analisar quais as características estratégicas de suprimentos e o padrão de demanda permitindo classificá-los)”. Dentro da cadeia produtiva observamos as variações de mercado e suas características, como um método estratégico de avaliar bens ou serviços.

### **1.2 HISTÓRIA E TENDÊNCIA DA LOGÍSTICA**

La Valle (2006, p.165) esclarece que a “logística tem como função estudar a maneira como a administração pode aperfeiçoar os recursos de suprimento, estoque e distribuição dos materiais, produtos e serviço entre outros”. Para o autor, dentro do processo toda a atividade que recebe maior atenção é o transporte a principal envolvida na questão de movimentação e

armazenagem de materiais, representando o serviço logístico. Assim uma logística de qualidade leva a indústria manter um desempenho total em suas atividades.

### 1.2.1 O Que é Logística

Para Harrison e Hock (2003, p.114) “Apesar de seu papel no sucesso corporativo, a tarefa da logística consiste em concretizar os objetivos estratégicos agindo de acordo com a demanda e tornando realidade e propostas de valor aos clientes””. Segundo os autores pode-se afirmar que é o papel da logística coordenar as atividades dentro da empresa para obter um bom resultado e satisfazer o desejo dos seus clientes. Conforme Pozo (2016, p.2), “A logística Empresarial é um campo fascinante em plena expansão, com potencial de obtenção de resultados extraordinários para a organização”.

Assim quando se analisa a logística de uma empresa é possível observar que está ligado a todos os setores, desempenhado um papel importante dentro da empresa. Segundo Fleury e Wanke (2006, p.48) “a logística no Brasil vem constituindo – se em um negócio de grandes proporções que evoluiu muito rapidamente nos últimos anos”. Para o autor esta evolução é relevante por se tratar, principalmente, de um acompanhamento da organização, planejamento e avaliação das empresas.

Para Pozo (2015, p.3) “A logística, embora seja uma das atividades econômica mais antiga é também um dos conceitos gerenciais mais modernos, devidos às mudanças de ordem econômica que temos presenciado nos últimos tempos”. Dessa forma, percebe-se que os autores, citados anteriormente, entendem que logística compreende os serviços que desempenham papel dentro das empresas entre fornecedores, indústrias e seus clientes, em que se destacam uma qualificação entre os seus fornecedores e qualidade de matéria prima, visando assim à necessidade de uma análise diária na linha de produção.

De acordo com Pozo (2015 p. 3) do ponto de vista da cadeia de suprimento total, a eficiência é otimizada com a eliminação das duplicações, desperdícios de movimentos e tempo com um planejamento organizacional em comum com a administração integrada da logística. Quando se trata de uma empresa de derivados de leite observa-se a oscilação de uma cadeia de suprimento, em que é preciso manter planejamento rígido para que não haja desperdício na produção.

De acordo com Figueiredo, Fleury e Wanke (2006) a “logística constitui o serviço onde recursos são orientados para a consecução de determinada organização do fluxo de produtos

entre clientes e fornecedores”, assim afirmam a necessidade da coordenação do desempenho logístico das suas atividades dentro da empresa.

Na perspectiva de Pozo (2015, p. 01), a logística empresarial:

Trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria- prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável. (POZO, 2015, p. 1).

Percebe-se então, de acordo com os autores acima citados, a necessidade de melhoria e qualidade dentro da indústria, principalmente na avaliação do cliente e redução de custo, pois são fatores de grande importância na hora de competir com concorrentes, por um mercado acirrado.

### 1.2.2 O Papel da Logística

Conforme Pozo (2015, p.04), “O papel da logística é manter esse equilíbrio. Uma vez que a empresa percebe a importância da logística é necessário que a empresa use de forma plena e eficiente”. Assim tem como prioridade prestar um serviço de qualidade e competitivo no mercado onde se coordenam todas as atividades da cadeia de suprimento, em tempo real com direção exata para a empresa. O que leva a empresa desempenhar um planejamento de curto e longo prazo, no fluxo de abastecimento, sem ocasionar consequências à linha de produção. Segundo Dornier (2000 p, 82) a empresa deve coordenar suas atividades funcionais dentro de uma estratégia coerente que considera a natureza global de seus negócios.

De acordo com Dornier (2000, p. 28):

As funções de operações e logística devem necessariamente adotar uma dimensão global. Na verdade a logística e as operações globais são respostas à crescente integração de mercados internacionais uma vez que as empresas tentam permanecer competitivas. (DORNIER, 2000, p 28).

Assim a logística eficiente é fundamental para a indústria de produtos perecíveis, pois as características dos produtos exigem rapidez e flexibilidade no transporte e armazenagem, para que sejam disponibilizados aos clientes em perfeitas condições de uso. É importante ressaltar que a indústria deve estar ciente de que a logística se trata da dimensão mais importante do serviço ao cliente, pois além de garantir a disponibilidade, assegura também à qualidade e o frescor dos produtos. Segundo Christopher (2009, p. 03).

Logística é o processo de gerenciamento estratégico da compra, do transporte e da armazenagem de matéria prima, partes de produtos acabados (além dos fluxos de informação relacionados) da organização e de seus canais de marketing, de tal modo que a lucratividade atual e futura seja maximizada mediante a entrega de encomendas com o menor custo associado. (CHRISTOPHER, 2009, p.03).

Na perspectiva de Pozo (2016, p.1), as empresas reconhecem a importância da logística para o sucesso de seus negócios. Um sistema logístico bem organizado melhora o desempenho das empresas na medida em que reduz o *lead time* dos pedidos dos clientes, além de garantir a entrega dos produtos, dentro das especificações solicitadas, do prazo combinado e no preço que acham justo pagar. O avanço na tecnologia de informação traz grandes benefícios para as funções logísticas, desde o transporte, passando pela armazenagem, facilitando também a gestão de estoque, de forma a mantê-los em níveis controlados, mas suficientes para atender os clientes numa área de mercado.

O sistema logístico é composto por várias atividades, que são agrupadas em atividades primárias e secundárias, Pozo (2016, p. 10) relacionada tais atividades em:

Atividades Primárias: transporte, Manutenção de Estoques e Processamento de Pedidos; Atividades Secundárias ou de Apoio: Armazenagem, Manuseio de Materiais, Embalagem, Suprimentos, Planejamento e Sistema de Informação. Aquisições de Matérias Primas (Evolução e conceitos de administração De materiais, suas funções e objetivos, compras, aquisições, suprimentos, transporte, armazenagem). (POZO, 2016, p.10).

### 1.2.3 As Funções da Logística

Segundo Pozo (2016 p.13), o estudo da cadeia de suprimentos é o procedimento de avaliação e seleção das fontes de fornecimento, da definição de qualidades a serem adquiridas, da programação das compras e dos produtos que são comprados. Ainda segundo o autor a Cadeia de laticínios brasileira está no ranque nacional entre os principais negócios agrícolas. Pozo (2016, p.18) afirma que trabalhar a cadeia de suprimentos “significa reestruturar normalmente, através da redução do número de fornecedores e clientes, construindo aprofundadas as realmente, se deseja ter um relacionamento colaborativo e forte que proporcione uma ação sinérgica”.

De acordo com Pozo (2010 p.01):

A abordagem logística tem como função estudar a maneira como administração pode aperfeiçoar os recursos de suprimentos, estoques e distribuição dos produtos e serviços com que a organização se apresenta ao mercado. (POZO, 2010, p.01).

Abordagens que se destacam em três dimensões, levando a uma forma de planejamento elaborado para a empresa: A geográfica é o local onde será montada para desempenhar suas atividades, para ter fácil acesso aos seus fornecedores de matéria prima. O setorial onde a empresa pode ser montada para que seu desenvolvimento seja complementar à cadeia de suprimento. A funcional sempre ligada a todas suas atividades estratégicas em geral. Para Donner (2000, p. 86):

A integração bem sucedida da cadeia de suprimento requer as partes compartilhem conhecimentos a respeito de recursos, organização, estratégias e assim por diante. Segundo o autor as empresas adotam a uma nova visão que faz mais que aperfeiçoa as especifica e separada as ligações ao longo da cadeia de suprimento. (DONNER 2000, p.86).

Para o autor a cadeia de suprimento precisa se destacar bem, dentro e fora da empresa, porque é peça fundamental para os fornecedores e clientes. Christopher (2009, p. 28) aborda que:

Não são apenas uns mercados de consumidores finais que a importância da excelência do processo logístico é evidência. Em caso de mercados empresariais e industriais parece que o produto ou as especificações são menos importantes em pedidos que não acaba efetivando do que a questão deve esperar da entrega e a flexibilidade. Isto não quer dizer que produto e especificações técnicas não sejam importantes são considerados pelo cliente. (CHRITOPHER, 2009, p. 28).

Assim o transporte é de suma importância na cadeia de suprimentos, pois ele agrega um valor de custo essencial para a empresa. Segundo Ballou (2001), o custo varia de 33 a 66% para a empresa na qual e exigem cuidados especiais, credibilidade no seu transporte, em que minimiza os problemas relacionados ao traslado do leite.

### 1.3 CADEIAS DE SUPRIMENTOS

Pozo (2015, p.128) pondera que “Assim se torna importante ressaltar que a cadeia de suprimentos se expande a linha de produção entre fornecedores e seus clientes”. Já para Correia (2014, p. 206):

Transporte é uma atividade essencial na análise e desenho da estrutura logística da cadeia de suprimento, pois e feito de forma ágil, confiável e barata, portanto ampliando a faixas de opções de suprimento que a empresa tem e de se conseguir mais eficiência na cadeia pela consolidação unidade logística (já que fica mais viável trabalhar com menos unidades centralizadas). (CORRREA, 2014, p.206).

Conforme o autor, esta indústria tem uma atenção especial por se tratar de um produto líquido, o meio de transporte não pode ter falha para não comprometer a qualidade da matéria prima. De acordo com Christopher (2009, p.04) a gestão das relações a montante e a jusante com os fornecedores e clientes, para entregar mais valor ao cliente, a um custo menor para a cadeia de suprimentos como um todo. Correia (2014 p.46),

a gestão da cadeia de suprimentos tem uma diferença em relação gestão de operações tradicionais, porque a gestão envolve suas análises de forma a abranger todos os envolvidos no processo, de forma a unir os vários níveis da organização. Salienta que esse fluxo tem um aspecto mais objetivo, pois reforçam os laços entre os parceiros da cadeia de suprimentos. Salienta ainda, que a gestão possibilita algumas respostas: Qual a influência do nível de confiança entre as parcerias; Quais são os fatores que influenciam no adequado nível de serviço aos clientes; Como gerenciar o relacionamento com clientes (CRM); Como gerenciar o relacionamento com os fornecedores da cadeia global de suprimentos; Quais são os aspectos éticos que deverão reger o relacionamento dos envolvidos na cadeia de suprimentos. Segundo Correia: (2014) Níveis mais altos de confiança entre parceiros e favorecem que menos comportamento oportunista ocorra na cadeia de suprimento, com benefício para a cadeia como um todo reinteração de relacionamentos com contrato de prazo mais longo e mais intensidade de interações pessoais cumprimento reiterado de promessas e acordos, favorece o desenvolvimento de níveis de confiança entre parceiros bem intencionados. (CORREIA, 2014, p.50).

Christopher (2009) afirma que

O gerenciamento de qualidade de cadeia de suprimento apoia – se nessa estrutura e proporciona a criar um elo de confiança de entre os processos de outras organizações existentes no canal, isto é, fornecedores e clientes e a própria organização da indústria. (CHRITOPHER, 2009, p.4).

Correia (2014, p.6), ratifica que a cadeia de suprimentos pode ter a impressão que a concorrência, nesse caso contínua como tradicionalmente, entre empresas e não entre cadeias.

Harrison (2003) nota que,

O que impulsiona a colaboração na cadeia de suprimento? É a convicção de quem trabalha juntos para atender as demandas dos clientes supera os relacionamentos frios e distantes. Como ilustração a seguir temos os princípios da estratégia da cadeia de suprimentos Procter Gamble. (HARRISON, 2003, p.256).

Assim proporciona mais conhecimento sobre a necessidade de uma cadeia de suprimento bem coordenada para que a empresa possa desempenhar um bom trabalho.

### 1.3.1 Negociação na Cadeia de Suprimentos

De acordo Correia (2014, p.51). “Embora nem sempre presentes aspectos sejam fatores importantes para que uma negociação tenha sucesso nos relacionamentos em cadeias de

suprimento”. E uma abordagem para o sucesso de uma empresa onde pode-se conhecer o relacionamento de uma cadeia de suprimento entre fornecedores de matéria prima e seus clientes (fábrica). Como em todo o setor de qualquer setor existe a possibilidade de parceria principalmente no que se refere industrialização, a tecnologia e o desenvolvimento da qualidade dos produtos. Segundo Francischini (2002),

Não resta dúvida de que a seleção de fornecedores é uma tarefa difícil onerosa para a empresa, mas foi demonstrando que cuidados essenciais, quanto ao fornecimento de competentes e serviços são mais vantajosos do que procurar corrigir os defeitos encontrados durante o processo produtivo ou gerenciar problemas sistemáticos de prazo de entrega. (FRANCISCHINI, 2002, p. 61).

Quando há um bom relacionamento com os fornecedores implica em um item a menos para preocupar, principalmente com os estoques de segurança, de forma segura para não acarretar ou comprometer a cadeia de suprimento. Assim, uma negociação segura para a indústria como preço prazo e qualidade aceitável é o ponto esperado por toda indústria.

Francischini (2002) ainda ressalta que o cliente deve fazer uma avaliação dos seus fornecedores, embora seja uma boa estratégia do ponto de vista da organização manufatureira, percebe-se que por se tratar de um estudo de produto de gênero alimentício é necessário um controle rigoroso no prazo da entrega da matéria prima e em relação ao volume diário.

De acordo com Correa (2014, p.53) o CRM (Customer Relationship Management), conhecido no Brasil como Relacionamento com o Cliente, pode ser usado para a captura de informações que permitam identificar aqueles clientes que tem potencial futuro, da empresa e cadeia de suprimento. Para a autora trata-se de um processo contínuo, é possível avaliar fornecedores e clientes de modo geral mensurando o desempenho de qualidade da matéria prima ofertada a determinada indústria que exige boa qualidade, pautando na fidelidade do cliente, entre fornecedores e consumidores.

Segundo Christopher (2009, p. 94) é com base a uma avaliação logística que uma empresa pode observar se o desempenho específico de recursos a longo prazo entre fornecedores e clientes está pautando a um valor desejável para ambos dentro de sua avaliação. De acordo com Christopher (2009):

O fornecedor assume a responsabilidade pelo o reabastecimento do estoque do cliente dos limites superior e inferior de estoque que deseja manter disponível. É uma responsabilidade de o fornecedor manter o estoque do cliente dentro da faixa especificado. (CHRISTOPHER, 2009, p.208).

### 1.3.2 Cadeia de Suprimento e a Competitividade

Pozo (2015, p.133) considera que a competitividade por parte dos com correntes, de um mesmo setor no que tange o assunto fornecedor, pode ser bem acirrada visto que em determinados setores existe uma busca constante por matérias primas, para não perder posições competitivas.

Para Cooper e Gardem (1993, p.14) deve existir uma assimetria dentro da empresa de forma a manter a qualidade do produto de sua cadeia de suprimento, sem alterar o custo ou a densidade de sua matéria prima. Portanto, pode-se manter uma boa avaliação, aceitação do sabor e qualidade exigível pelos consumidores finais.

De acordo Correia (2014, p.7) a cadeia de suprimento tem um caráter duplo: são clientes (dos seus fornecedores) e fornecedores (dos seus clientes), exceto o usuário final, percebe-se então que um cliente transforma-se em fornecedor de outro e assim sucessivamente, formando o que se convencionou chamar de cadeia de suprimentos. Segundo Christopher (2009, p. 4):

O gerenciamento da cadeia de suprimentos apoia – se nessa estrutura e procura criar um vínculo e coordenação entre os processos de outras organizações existentes no canal, isto é fornecedores e clientes e a própria organização. (CHRISTHOPER, 2009, p4).

Para o autor, ao longo dos anos a cadeia de suprimento vem atendendo uma demanda entre fornecedores e clientes de forma justa com uma margem de segurança confiável para dar sustentabilidade da empresa. Assim interagindo com um cronograma de responsabilidade de ambos. Segundo Harrison (2003),

Essa forma mais sofisticada de colaboração eletrônica, pois possibilita que os parceiros comerciais trabalhem juntos para compreender a demanda futura e colocar os planos em pratica a fim de satisfazer a lucratividade dessa demanda. (HARRISOM, 2003, p.260).

De acordo com Christopher (2009, p. 6) “A fonte da vantagem competitiva está em primeiro lugar, na capacidade da organização de se diferenciar, aos olhos do cliente, de seus concorrentes e em segundo lugar, em operar um custo menor e por tanto com maior lucro”.

### 1.3.3 Visão da Cadeia de Suprimento

Pozo (2015) esclarece que a linha oscilação de produção está sempre presente isto leva a manter um planejamento rígido dentro da indústria:

Para Pozo (2015, p.135) Os autores dividem as barreiras em cinco categorias as quais serão detalhadas: barreiras de incentivos, barreiras de processamento de informações, barreiras operacionais barreiras de preços e barreiras comportamentais demonstradas a seguir. (POZO, 2015, p.135).

Segundo Correia (2014, p.10) é um processo de negócio que pode ser definido como um conjunto estruturado e encadeado de atividades com os resultados que atendem a clientes. Quando se trata de visão o autor desperta sua atenção com base no seu referencial teórico buscando se um método bem planejado para que a indústria não venha sofrer algum prejuízo no seu dia a dia. É preciso conhecer, no entanto, o que é logística e o gerenciamento da cadeia de suprimentos, visto que podem oferecer uma quantidade de meios para aumentar a qualidade de seu desempenho gerando uma colaboração gratificante referente à diminuição do custo por unidade. Para Harrison (2003, p. 262) modelar o efeito do novo sistema ajudou justificar os custos adicionais necessários em algumas áreas da cadeia de suprimento. De acordo Christopher (2009),

Tudo isso leva á conclusão de que o processo de atendimento do pedido deve ser projetado como atividades integradas ao longo da empresa, com as funções convencionais do negócio apoiar esse processo. Para promover essa transição, um pré-requisito vital é desenvolver um sistema de gerenciamento de pedidos do cliente. ( CHRISTOPHER, 2009, p. 275).

Como esta indústria trabalha com uma matéria prima perecível, exige um planejamento constante na sua cadeia de suprimento de forma rígida dentro da empresa, isto leva a cuidados especiais para manter o nível de competência de uma produção de qualidade, Correia (2014, p. 13).

Trata – se da ideia de que quando as cadeias de suprimentos de um mesmo determinado setor industrial concentram – se territorialmente (muitas vezes em torno de uma ou algumas empresas ‘âncora’) em certa região, o calado cultural favorece a criação de competência focalizada. Além disso, proximidade logística e a possibilidade intensa de interação entre membros das cadeias localizadas (incluindo concorrentes) criam vantagens comparativas e fomenta o desenvolvimento e difusão tecnológica da região. (CORREIA, 2014, p. 13).

Poder avaliar a importância da cadeia de suprimento com grande semelhança e desempenho logístico vem influenciando suas atividades com maior potencial na movimentação produtiva e financeira da indústria. Para Correia (2014):

Gestão de cadeias de suprimento e administração integrados processos principais de negócios envolvidos com fluxos físicos e de informação englobando dos produtores originais de insumo básicos até o consumidor final, no fornecimento de bens e serviço e informações, de forma que agregam valor para todos os clientes – intermediários e

finais – e para outros grupos de interesse legítimos e relevantes para a cadeia: acionistas, funcionários, gestores, comunidade, governo. (CORREIA 2014, P.11).

O autor ainda ressalta que a logística vem desempenhando um grande trabalho, com destaque no transporte, manutenção de estoques processamentos de pedidos, armazenagem, manuseio de materiais, embalagem, suprimentos, planejamento, sistema de informação e outros.

#### 1.3.4 Custos da Cadeia de Suprimentos: Transporte.

Justificar os custos adicionais necessários em algumas áreas da cadeia de suprimento. De acordo Christopher (2009),

Tudo isso leva á conclusão de que o processo de atendimento do pedido deve ser projetado como atividades integradas ao longo da empresa, com as funções convencionais do negócio apoiar esse processo. Para promover essa transição, um pré-requisito vital é desenvolver um sistema de gerenciamento de pedidos do cliente. ( CHRISTOPHER, 2009, p.275).

Como esta indústria trabalha com uma matéria prima perecível, exige um planejamento constante na sua cadeia de suprimento de forma rígida dentro da empresa, isto leva a cuidados especiais para manter o nível de competência de uma produção de qualidade, Correia (2014, p. 13)

O transporte é uma das atividades logísticas que absorve em média, de um a dois terços dos custos logísticos. Segundo Fleury (2009, p. 247) o transporte atinge em média 64% dos custos do sistema logístico da empresa, por isso se ele for administrado de forma eficiente poderá contribuir para aumentar a lucratividade da empresa. Pozo (2016, p. 166) deixa claro que esses sistemas são considerados pelos agentes de transporte, transportadoras, associações de exportadores. “A importância desses modelos de transporte varia com o tempo e, é explicada com suas cargas. Todavia, a importância de cada um irá variar em função do tempo e das necessidades dos clientes e processadores, bem como das condições de momento permanentes” (POZO, 2016, p.16).

No Brasil, a utilização dos modais de transportes está assim distribuída: rodoviário, 57,5%; ferroviário, 21,2%; hidroviário, 17,4%; dutoviário, 3,5%; e o aéreo, 0,3%.

#### 1.4 MANUTENÇÕES DE ESTOQUE.

Segundo Harrison (2003, p. 85), o estoque é um importante ativo da empresa e serve para atender a incerteza do suprimento, da demanda e para permitir uma disponibilidade imediata, quando os tempos de reabastecimentos são demorados.

Quando se fala em estoque precisa-se ter uma visão ampla sobre as atividades de vários setores, tais como: produção e comercial, ou seja, conhecendo a capacidade produtiva da empresa e a demanda que precisa ser atendida. Permite que a gestão de estoque tome diversas decisões, como o nível de produtos que devem permanecer em estoque e o seu fluxo diário. Decisões importantes que podem evitar causar transtornos para a empresa, principalmente quando se tratar de produtos perecíveis de gênero alimentício, pois são produtos que devem ser estocados com o mínimo de tempo possível. Pozo (2015) ratifica que:

O objetivo é demonstrar quão importante é o planejamento de estoque para o resultado financeiro de uma empresa e visualizar seu alto impacto no custo do produto. Dentro das múltiplas atuações do planejamento dos estoques e pelo fato de sua atual configuração estar acompanhando par a passou os volumes e projeções de vendas e o processo de manufatura são imperiosos que o sistema seja atualizado constantemente e que tenha a flexibilidade para acompanhar as constantes mudanças de mercado''(POZO 2015, p. 26).

A manutenção de estoque é uma das atividades primárias da logística e a sua gestão pode comprometer o desempenho da empresa, pois o mesmo é responsável pelo fluxo de matéria prima, suprimento e produtos acabados, segundo Wanke (2006, p. 68), “para decidir com relação à locação dos estoques, devem ser observadas características do produto e da demanda, além da decisão de coordenação do fluxo de produtos atenderem a demanda do consumidor final”.

#### 1.4.1 Custos de Processamentos de Pedidos

Segundo Pozo (2016) “Processamentos de pedidos “é uma atividade logística primária”. Sua importância se dá pelo fato de ser um elemento crítico em termos do tempo necessário para levar os bens serviços aos clientes”. Pois, quando se trata de clientes deve-se prestar o melhor atendimento em serviços e produtos. E o processamento de pedidos é uma atividade que controla o nível de produção e as atividades para o atendimento de pedidos da empresa.

Para Uehara (2006, p. 178) “o ciclo do pedido envolve quatro atividades: preparação e transmissão do pedido, processamento do pedido, seleção e transporte do pedido e entrega ao consumidor”. Quando um ciclo de pedidos tem bom desempenho, pode gerar bons resultados para a empresa: aumentos das vendas, redução de custos e melhoria dos níveis de serviços.

## 1.4.2 Custos de Armazenagem

Pozo (2016, p.71) enfatiza que a “Armazenagem, manuseio e controle dos produtos são componentes importantes e essenciais do sistema logístico, pois seus custos envolvem elevada porcentagem dos custos totais logístico de uma empresa”. Frisa ainda que

e o processo que envolve administração dos espaços necessários para manter os materiais estocados, que podem ser internamente, na fábrica, como em local externos, mais próximos dos clientes. Essa ação envolve fatores como localização, dimensionamento de área, arranjo físico, equipamentos de movimentação, recuperação do estoque, projeto de docas ou baias de atracação, necessidades de recursos financeiros e humanos”. (POZO, 2015, p.13).

Pozo (2015, p.26) ainda ressalta que “o processo de armazenagem e, conseqüentemente, o manuseio e o controle dos produtos são componentes importantes essenciais do sistema lógico, pois os componentes de seus custos envolvem elevada porcentagem do custo total lógico de qualquer empresa”.

Como o foco desta pesquisa envolve produtos perecíveis, vale evidenciar os cuidados que envolvem as embalagens desses produtos. O leite por se tratar de um produto perecível, sua armazenagem é fracionada em pequenas quantidades e resfriado com horários determinados para o transporte até a indústria. O caminhão tem tanque térmico, mantendo temperatura entre 6° a 8°c° para não estragar o leite. Já para o armazenamento a temperatura varia entre 15° a 18° °c de acordo com tamanho e o tempo de armazenamento, isto é fundamental para a conservação da matéria prima e manter uma boa qualidade do produto.

O estoque do leite fica armazenado por cerca de 50 h antes de ser industrializado.

Isto significa que a falta de estoque pode comprometer o processo produtivo da empresa, caso haja atraso na entrega do leite, por falta de veículos ou falta de energia, entre outros.

Durante a armazenagem dos produtos lácteos alguns cuidados são observados, como o controle de temperatura, a velocidade do ar da câmara de refrigeração (lote e data de validade, entre outros) e o gerenciamento de saída do estoque. A disposição dos produtos deve ser realizada em prateleira com altura de 30 cm do piso, afastado 10 cm das paredes e 60 cm do teto. As peças são padronizadas de 1 kg e 4 kg a mussarela e os cremes são em pacotes de 1 kg, mantendo a embalagem primária plástica e a secundária de papelão, o transporte é em caminhão de câmara fria. Pozo (2016, p. 51) salienta que o custo de armazenagem traduz-se no custo financeiro de todas as operações, para guardar e manter materiais e produtos na empresa e todos os custos de recursos necessários para administrá-los.

### 1.4.3 Custos de Manuseio de Materiais

De acordo com Pozo (2016, p. 12), o manuseio de materiais está associado à armazenagem e também à manutenção de estoques. Na qual desempenham o trabalho de movimentação na área de armazenagem de matéria prima ou produtos industrializados de um depósito para outro.

### 1.4.4 Custos de Embalagem

Pozo (2016, p.12) esclarece que “a logística de embalagem tem um papel importante para os produtos, pois a embalagem desperta a visão de qualidade e quantidade do produto”. Um bom projeto de embalagem auxilia na classificação do seu conteúdo de forma clara para a indústria e consumidores. As embalagens são classificadas em primárias ou secundárias. Ainda ressalta que “o planejamento de produção é um conjunto de ação inter-relacionada que objetiva direcionar o processo produtivo da empresa e coordená-lo com os objetivos do cliente” (POZO, 2016, p. 100).

A embalagem primária é aquela que protege o produto, é onde leva o rótulo, a marca, a cor e a data de validade. Segundo Pozo (2016, p.12), a embalagem logística tem como objetivo movimentar produtos, sem danificar. As embalagens secundárias, quando bem projetadas, protegem os produtos na armazenagem e no transporte, evitando perdas ou danos no produto, preservando a qualidade do produto, além de contribuir para melhorar o resultado financeiro da empresa.

## **2 METODOLOGIA**

Pesquisar é desenvolver um conteúdo, sendo ele bibliográfico ou de campo, dentro do conteúdo designado pela autora mantendo um parâmetro de qualidade para a autora e os demais que podem ler. De acordo com Gil (2007):

O planejamento da pesquisa concretiza-se mediante elaboração de um projeto que é um documento explicitador das ações a serem desenvolvidas ao longo do processo de pesquisa. O projeto de ser, portanto, especificar os objetivos da pesquisa justificativa de sua realização, definir a modalidade de pesquisa determinar o processo de coleta de dados. (GIL, 2007, p.19).

Silva (2001, p. 25), citando Gil (1999), cita que métodos científicos é um “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos”. De acordo com Santo e Caneloro (2006, p. 69) a expressão método significa “o caminho para se chegar a um fim”. Já para Lakatos e Marconi (1983, p. 105), tratando-se de metodologia em trabalho científico, a mesma procura responderem às questões: “quem?”, “com quê?”, “onde?” e “quanto?”.

Ainda para Silva (2001, p. 25), o método científico engloba um conjunto de processos ou operações mentais que o pesquisador deve empregar na investigação. Percebe-se então que linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa. Segundo o autor, são os métodos que fornecem as bases lógicas à investigação que podem ser divididos em: dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico.

## 2.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

De acordo com Silva (2001, p. 19), pesquisa significa procura respostas para as indagações propostas. A autora cita Minayo (1993, p. 23), onde a mesma pontua que a pesquisa consiste em “uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados”.

Para Santos e Caneloro (2006, p. 51), a pesquisa é aplicada quando a mesma está associada a um amplo referencial teórico e ao trabalho de campo. Desta forma, e baseando-se nos autores, do ponto de vista de sua natureza, o presente trabalho consiste em uma pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigida à solução de problemas específicos, no caso do trabalho em questão, a falta de um estudo ou conhecimento por parte da empresa, sobre sua cadeia de suprimentos, mais especificamente o relacionamento com seus fornecedores de leite.

Pela forma de abordagem do problema, o trabalho consiste em uma pesquisa qualitativa, pois trabalha a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados da cadeia de suprimentos da empresa em pesquisa. Além disso, não foi necessário o uso de métodos e técnicas estatísticas e o foco principal foi o processo de levantamento de dados, mediante questionário aplicado ao gestor da empresa, sua análise e posterior sugestão. No questionário foram aplicadas 19 perguntas, sendo 15 abertas e 4 fechadas.

Considerando os objetivos do trabalho, classifica-se a pesquisa como descritivo-exploratória, pois além de descrever as características de um fenômeno ou fato, vindo a estabelecer relações entre suas variáveis, à pesquisa proporcionou maior familiaridade com o problema, buscando torná-lo explícito.

Em face aos procedimentos técnicos do trabalho, é considerado um estudo de caso, pois envolve o estudo profundo e exaustivo de um objeto de maneira que permita o amplo e detalhado conhecimento.

## 2.2 COLETA DE DADOS.

Para Silva (2001, p. 35), nesta etapa é realizada a pesquisa de campo a fim de se obter êxito neste processo, a autora define duas qualidades fundamentais: “paciência e persistência”. Para Santos e Candeloro (2006, p. 73), coleta de dados define a aplicação como um instrumento de levantamento de dados, tal como um questionário ou uma entrevista.

Para os autores, ainda, as técnicas de coleta de dados não podem ser escolhidas aleatoriamente, pois para cada tipo de estudo é um tipo de pesquisa que se encaixa melhor e isso deve ser observado com rigor. Os instrumentos de coletas de dados utilizados foram: entrevistas semiestruturadas (questionário) com o gestor da empresa, com a finalidade de obter dados pertinentes a análise do ambiente da cadeia de suprimentos.

## 2.3 LOCAL DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em uma indústria de derivados do leite, uma microempresa de administração familiar. O estudo referiu-se à identificação da cadeia de suprimentos dos fornecedores de leite. Primeiramente foi realizada uma pesquisa bibliográfica de conceitos relacionados ao planejamento estratégico e três metodologias para a sua implantação.

Após a escolha da metodologia, realizou-se o levantamento de dados com o gestor, conhecedor do setor, para a análise utilizou-se de acordo com as respostas, que foram responsáveis para a elaboração das sugestões.

### **3 LEVANTAMENTO DOS DADOS**

A presente pesquisa teve a seguinte síntese das respostas:

**•Pergunta 1- Benefícios que a empresa pode estar oferecendo aos seus fornecedores de leite.**

Percebe-se que a empresa oferece alguns incentivos aos produtores. Para que isto aconteça o fornecedor deve oferecer um produto de qualidade. A indústria incentiva, financiando

a compra de parte da alimentação das vacas, como exemplo o sal e minerais específicos para a produção do leite.

**•Pergunta 2 – Visão do gestor referente aos fornecedores.**

A empresa busca sempre incentivar seus fornecedores de forma a oferecer novas técnicas de melhoria para seu rebanho, mas percebe-se uma certa desinformação, assim mesmo, por parte dos produtores, de forma que não existe uma especialização, ou seja, muitas vezes uma profissionalização dos mesmo, ocasionando perdas de qualidade e de produtividade.

**•Pergunta 3 – Busca de qualidade da matéria prima (leite).**

Observou-se que por se tratar de uma cadeia de suprimento de gênero alimentício, onde a qualidade é fator essencial, onde não pode ter erro, pois o reflexo repercute na saúde das pessoas, a indústria deve manter um nível de segurança, buscando o melhor a cada instante, para satisfazer o desejo do cliente.

**•Pergunta 4 – Margem de segurança que indústria tem com respeito aos seus fornecedores.**

A resposta obtida foi de que é ótima, pois são realizados testes a cada coleta, junto aos fornecedores.

**•Pergunta 5 – Grau de atendimento de seus fornecedores por se tratar de produtos perecíveis.**

A coleta do leite é realizada conforme uma escala, com roteiro pré-determinado.

**•Pergunta 6 – Incentivos que a indústria oferece aos seus fornecedores.**

Percebe-se que o incentivo se dá através de gratificação em forma de aumento de preço do leite, isso depende da qualidade do produto. Existe também um incentivo no que se refere à aquisição de sal e suplementos minerais, principalmente na época de seca. Incentiva também quando os produtores necessitam adquirir equipamentos e máquinas destinadas a produção de leite, de forma a financiar e posteriormente descontam nos créditos do fornecedor. Quando o produtor não tem condições de adquirir resfriador à empresa compra e cede ao produtor.

**• Pergunta 7 – Grau de satisfação da indústria com respeito a seus fornecedores**

De acordo com o gestor, a satisfação da empresa junto aos seus fornecedores é ótima.

**•Pergunta 8 – O que os fornecedores precisam melhorar para a indústria**

Precisam melhor na padronização dos produtos, no que se refere às quantidades fornecidas, pois existe uma sazonalidade bastante considerada. Outro ponto a melhorar é a pontualidade nos dias de coleta, pois o caminhão se desloca para buscar e não encontra ninguém para entregar o produto. Neste caso o produtor não tem responsabilidade quanto às entregas.

**•Pergunta 9 - O número de fornecedores da indústria**

A indústria atende no presente 1974 fornecedores.

**• Pergunta 10 – Números de fornecedores é suficiente para atender a demanda da indústria.**

Sim, pode haver uma oscilação, mas caso ocorrer a perda de dez a vinte fornecedores pode acarretar em prejuízo para a indústria, não atendendo a demanda de seus clientes.

**•Pergunta 12 - Ameaças por parte dos fornecedores.**

Sim, consideram-se algumas ameaças, se houver uma mudança de clima onde falta pastagem para os rebanhos, os nossos fornecedores não estarão aptos para atender a alimentação adequada para as vacas, isto pode acarretar grande prejuízo na área de produção. Outra ameaça diz respeito a concorrência de outras indústrias, pois trata-se de um setor onde os produtores de leite trocam de clientes com muita facilidade.

**•Pergunta 13 - A qualidade do leite oferecido pelos seus fornecedores.**

Segundo o entrevistado a qualidade é satisfatória, por se tratar de fornecedores que tendem manter a qualidade, pois os mesmos recebem um incentivo referente a qualidade e a quantidade do produto.

**•Pergunta 14 - dificuldade de recolhimento e transporte.**

Sim, vários transtornos mediante a coleta, por que tem que padronizar em duas frações tipo A e B. O leite A é resfriado e o tipo B é recolhido sem resfriamento onde é coletado de

forma fracionada e diária pela indústria em tanques e latões. O leite tipo A é mantido em resfriadores de 4 a 6 graus centígrados e são coletados a cada dois dias

As mudanças climáticas como as chuvas também pode interditar o transporte, pois as estradas da região são de péssimas condições, ocasionando perda do produto em algumas datas.

**•Pergunta 15 – Concorrentes.**

Oteve-se como resposta o sim, ou seja, existem outras empresas que coletam leite na região. Por este motivo se faz necessário voltar as atenções ao atendimento de forma especial, oferecendo sempre melhoria para o fornecedor, de forma específica voltada para a produção e qualidade.

**•Pergunta 16 - Tipos de desperdícios de custo durante a coleta do leite.**

Sim, onde ainda existe coleta do leite quente (sem passar por resfriador), acontece muitas vezes de abrir o latão e derramar, isto leva a indústria se preocupar com alguns, onde falta a energia elétrica. Pode ocorrer de receber leite com teor muito elevado de acidez.

**•Pergunta 17 – Ações de melhoraria no desempenho da empresa, no que se refere à cadeia de suprimentos (coleta do leite).**

Sim, a manutenção de estradas dentro da propriedade para o deslocamento do leite, pois é uma matéria prima líquida e ácida, depende de rapidez no transporte.

**•Pergunta 18 – A forma como está composta a cadeia de suprimentos hoje, no que diz respeito à coleta do leite, isso aumenta ou diminui os custos de produção.**

Aumentam os custos, os quais vão repercutir no cliente final e na competitividade da indústria, no caso de algumas negligências do fornecedor, são descontados do mesmo, tipo produto com grau de acidez acima do permitido pela indústria.

**•Pergunta 19 - Nível de desempenho junto aos seus fornecedores.**

Sim, em partes, pois busca constantemente corrigir as distorções e sempre mais fornecedores, assim poderá aumentar sua linha de produção e atender um maior número de clientes.

### 3.1 ANÁLISES DOS DADOS

A cadeia produtiva pode ser considerada é um sistema formado por um conjunto de setores econômicos, cada setor é subdividido por subsistemas que estabelecem entre si fortes relações de troca, em um dos subsistemas tem-se o processo produtivo, cuja cadeia de suprimentos está dentro desse processo e busca agregar valor. Dentro desse contexto o presente trabalho levantou alguns pontos a serem considerados na análise, listados a seguir.

- Existem alguns incentivos como forma de manter a qualidade do leite oferecido pelos produtores;
- Somente alguns produtores procuram uma profissionalização e especialização, utilizando-se de tecnologias de precisão, para melhorar os índices de produtividade;
- Baixa padronização por parte dos produtores, no sentido da uniformização da quantidade do leite produzida ao longo do ano;
- Falta comprometimento por parte de alguns dos produtores quanto aos horários de Coleta diária.
- Percebe-se uma carência de informações a respeito de planejamento, no que se refere às necessidades de alimentação para o rebanho no período da seca durante o ano;
- Constante trocas de clientes por parte dos produtores (fornecedores);
- Problemas sérios na época das chuvas em relação às estradas, dificultando a coleta diária,
- Segurança do transporte do leite tipo B, que frequentemente demora na coleta e em função do calor o leite criar acidez, acima do desejado; Instalações e equipamentos rudimentares para a propriedade.

### 3.2 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

A seguir apresentam-se algumas recomendações e sugestões, as quais poderão contribuir para um ganho conjunto entre os produtores e a indústria.

No que tange aos incentivos sugere-se que a empresa realize um levantamento, junto aos produtores, de suas necessidades de investimentos e se possível junto aos órgãos de financiamento, busque parcerias para facilitar ou criar linhas específicas de financiamento ao setor.

Sugere-se que a empresa em estudo busque junto às instituições de ensino, cursos de capacitação em gestão de propriedade, como forma de tornar o setor mais profissionalizado.

Outro ponto a ser melhorado diz respeito à sazonalidade da produção, dessa forma a Indústria poderá pensar em alternativas para auxiliar os produtores, como por exemplo.

Formação de silagem na época das águas para ser oferecida aos animais na época da seca, de forma a manter a quantidade do produto, evitando a sazonalidade e aproveitando melhor os preços oferecidos nessa época.

No item que se refere às constantes trocas de clientes, a empresa deverá realizar um estudo e entender como as empresas modernas pensam e trabalham na gestão da cadeia de suprimentos, assim poderão desenvolver estratégias de integração de cadeia, tanto para trás como para frente.

Em relação ao transporte, fator esse de grande relevância, por ser de ordem do ambiente externo, onde a empresa não tem poder de mudança, torna-se uma ameaça para a cadeia de suprimentos. O que a empresa poderá fazer é uma conscientização dos órgãos públicos, juntamente com os produtores para manutenção corretiva e preventiva das mesmas.

Sugere-se também, com relação ao transporte, que a empresa estude uma forma de transportar os latões do leite do tipo B, com maior segurança, podendo criar engradados para evitar que os mesmos tombem e derramem o leite.

Durante o levantamento pode-se perceber que os produtores, em sua maioria, desconhecem os fatores que envolvem a produção, como a necessidade de melhorar as matrizes, buscando um nível de qualidade para o rebanho com melhor desempenho, esse melhoramento poderá em suma melhorar a qualidade na indústria, para tanto se sugere ao laticínio que crie estímulo a produção. De forma que o produtor poderá criar um programa de melhoramento dos seus índices de produção.

Um programa que a empresa pode pensar em implantar, também, diz respeito a um mapeamento do rebanho, de forma a criar um programa de controle de rebanhos, produção mensal, porcentagem de vaca em lactação, melhoramento da raça etc.

Um ponto fundamental a ser pensado é o manejo sanitário, pois esse está diretamente ligado ao produto oferecido ao consumidor final. Percebe-se que se a empresa adotar no curto e médio prazo estas sugestões e outras que poderão ser de conhecimento interno da mesma poderá contribuir muito para o avanço da cadeia de suprimento.

## CONCLUSÕES

Percebe-se que a atividade leiteira nos últimos anos passa por profundas e crescentes transformações, sendo que a presença cada dia de mudanças, constantes do ambiente externo, faz os produtores de leite, da região pesquisada, assim como a indústria se adequar ao contexto, para isso é imprescindível que uma gestão da cadeia de suprimentos seja encarrada como estratégia de manutenção e crescimento do setor, onde todos os atores poderão se beneficiar.

Dessa forma, o presente trabalho teve como principal foco a integração da cadeia entre produtores de leite e a empresa. A análise deste trabalho evidencia que a Cadeia Produtiva do Leite possui grandes possibilidades de contribuição ao desenvolvimento econômico regional. O estudo demonstrou que se considerar um conjunto de ações para o crescimento da produção da Cadeia Produtiva do Leite, impulsionadas através das propostas desse trabalho, como ponto de partida, poderá criar uma evolução sistêmica no setor.

O presente trabalho pode responder o problema de pesquisa de forma a concluir que a empresa Princesa Alessandra não está devidamente integrada com sua cadeia de suprimentos de

leite, pois lhe falta uma integração melhor com seus fornecedores. Dessa forma, pode-se afirmar que o problema de pesquisa foi respondido.

O presente estudo também poderá ter continuidade alargando-se para as áreas de produção e distribuição ou ainda como fonte de pesquisa para outros trabalhos na área de gestão da cadeia de suprimentos.

## REFERÊNCIAS

**ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS E PATRIMONIAIS:** uma abordagem logística. 7. Ed. São Paulo: Atlas 2016.

ARAUJO, Jorge Siqueira de. **Administração de materiais.** São Paulo: Atlas, 1973.

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais:** uma introdução. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1999.

BERNATÉNÉ, Henry. **Prática de compras na empresa.** Lisboa: Editorial Pórtico, 1965.

BOWERSOX, D J; CLOSS, D. **Logística Empresarial:** o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suplemento.** São Paulo: Pioneira, 1997.

CORRÊA, Henrique L. Carlos. **Administração de produção Operações:** manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 2005.

CORREIA, J. **Gerência econômica de estoques e compra e compras.** Rio de Janeiro: FGV, 1975.

DIAS, Marco A. **Administração de Materiais:** princípios, conceitos e gestão. São Paulo: Atlas, 2005.

FIGUERDO, FOSSATI, FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter. **Gestão e gerenciamento da cadeia de suprimentos:** Planejamento do fluxo de produtos e dos recursos. São Paulo: Atlas 2006.

FRANCISCHINI, Paulino G.; GURGEL, Florianio do Amaral. **Administração de materiais e do patrimônio.** São Paulo: Pioneira Thompson, 2004.

HARISON, Alan; HUCK, Van Renk. **A Estratégia de logística e gerenciamento de logística.** Tradução do título original.” tradução de Brazin Tecnologia. São Paulo: FUTURA, 2003

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1983. 231p

PHILIPPE- PIERRE DORNIER; RICARDO ERNST; **Logística e operações globais.** São Paulo: Atlas, 2000.

POZO, Hamilton. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimento.** São Paulo: Editora Atlas, 2015.

SANTOS, Vanice dos; CANDELORO, Rosana J. **Trabalhos acadêmicos:** uma orientação para a pesquisa e normas técnicas. Porto Alegre: AGE Ed., 2006. 149 p. ISBN 85-7497-331-9

SILVA, Edna Lucia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3. ed rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. 121 p.

SILVA, Renaud Barbosa da. **Teoria da administração de material.** Rio de Janeiro.

WANKE, Peter. **Gestão de estoque na cadeia de suplemento**: decisões de modelos quantitativos. 2. Ed.- São Paulo: Atlas, 2008.

## ANEXOS

### Questionário

- 1 - Quais são os benefícios desta indústria para com os fornecedores?
- 2- Qual é sua visão industrial referente aos fornecedores?
- 3- Onde busca de qualidade sua matéria prima?
- 4- Qual a margem de segurança que indústria tem com respeito aos seus fornecedores?  
( ) ótima ( ) regular ( ) péssima
- 5 – como a indústria atende seus fornecedores por se tratar de produtos perecíveis?  
( ) diária ( ) com escala ( ) normal
- 6 - Qual o incentivo a indústria oferece aos seus fornecedores?  
( ) gratificação ( ) melhoramento no rebanho ( ) e outros  
Se positivo qual?
- 7 - Qual é a satisfação da indústria com respeito a seus fornecedores?  
( ) ótima ( ) regular ( ) péssima
- 8 – O que os fornecedores precisam melhorar para a indústria?
- 9 - Qual é o numero de fornecedores da indústria?
- 10 - Quanto ao numero de fornecedores, esse número é suficiente para atender a demanda da indústria, conforme sua necessidade?

- 12 - Existe algum tipo de ameaça por parte dos fornecedores?
- 13 - A qualidade do leite oferecido pelos seus fornecedores é satisfatória ou não existe incentivo de qualidade pelos fornecedores?
- 14 - Em relação ao transporte existe dificuldade de recolhimento?
- 15 - Existe algum tipo de concorrente por partes de outros indivíduos?
- 16 - Conhece alguns tipos de desperdícios de custo durante a coleta do leite?
- 17 - Existem algumas considerações, que poderiam melhorar o desempenho da empresa, no que se refere à cadeia de suprimentos ( coleta do leite)?
- 18 – Você considera se como está composta a cadeia de suprimentos hoje, no que diz respeito a coleta do leite, isso aumenta ou diminui seus custos de produção?
- 19 - A indústria sente se realizada com o seu nível de desempenho junto aos seus fornecedores?

## 2.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

De acordo com Silva (2001, p. 19), pesquisa significa procura respostas para as indagações propostas. A autora cita Minayo (1993, p. 23), onde a mesma pontua que a pesquisa consiste em “uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados”.

Para Santos e Caneloro (2006, p. 51), a pesquisa é aplicada quando a mesma está associada a um amplo referencial teórico e ao trabalho de campo. Desta forma, e baseando-se nos autores, do ponto de vista de sua natureza, o presente trabalho consiste em uma pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigida à solução de Problemas específicos, no caso do trabalho em questão, a falta de um estudo ou conhecimento por parte da empresa, sobre sua cadeia de suprimentos, mais especificamente o relacionamento com seus fornecedores de leite.

Pela forma de abordagem do problema, o trabalho consiste em uma pesquisa qualitativa, pois trabalha a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados da cadeia de suprimentos da empresa em pesquisa. Além disso, não foi necessário o uso de métodos e técnicas estatísticas e o foco principal foi o processo de levantamento de dados, mediante questionário aplicado ao gestor da empresa, sua análise e posterior sugestão. No questionário foram aplicadas 19 perguntas, sendo 15 abertas e 4 fechadas.

Considerando os objetivos do trabalho, classifica-se a pesquisa como descritivo-exploratória, pois além de descrever as características de um fenômeno ou fato, vindo a estabelecer relações entre suas variáveis, à pesquisa proporcionou maior familiaridade com o problema, buscando torná-lo explícito.

Em face aos procedimentos técnicos do trabalho, é considerado um estudo de caso, pois envolve o estudo profundo e exaustivo de um objeto de maneira que permita o amplo e detalhado conhecimento.

## 2.2 COLETA DE DADOS

Para Silva (2001, p. 35), nesta etapa é realizada a pesquisa de campo a fim de se obter êxito neste processo, a autora define duas qualidades fundamentais: “paciência e persistência”. Para Santos e Candeloro (2006, p. 73), coleta de dados define a aplicação como um instrumento de levantamento de dados, tal como um questionário ou uma entrevista.

Para os autores, ainda, as técnicas de coleta de dados não podem ser escolhidas aleatoriamente, pois para cada tipo de estudo é um tipo de pesquisa que se encaixa melhor e isso deve ser observado com rigor. Os instrumentos de coletas de dados utilizados foram: entrevistas semi-estruturadas (questionário) com o gestor da empresa, com a finalidade de obter dados pertinentes a análise do ambiente da cadeia de suprimentos.

## 2.3 LOCAL DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em uma indústria de derivados do leite, uma microempresa de administração familiar. O estudo referiu-se à identificação da cadeia de suprimentos dos fornecedores de leite. Primeiramente foi realizada uma pesquisa bibliográfica de conceitos relacionados ao planejamento estratégico e três metodologias para a sua implantação.

Após a escolha da metodologia, realizou-se o levantamento de dados com o gestor, conhecedor do setor, para a análise utilizou-se de acordo com as respostas, que foram responsáveis para a elaboração das sugestões.

## 3 LEVANTAMENTO DOS DADOS

A presente pesquisa teve a seguinte síntese das respostas:

- **Pergunta 1- Benefícios que a empresa pode estar oferecendo aos seus fornecedores de leite.**

Percebe-se que a empresa oferece alguns incentivos aos produtores. Para que isto aconteça o fornecedor deve oferecer um produto de qualidade. A indústria incentiva, financiando a compra de parte da alimentação das vacas, como exemplo o sal e minerais específicos para a produção do leite.

- **Pergunta 2 – Visão do gestor referente aos fornecedores.**

A empresa busca sempre incentivar seus fornecedores de forma a oferecer novas técnicas de melhoria para seu rebanho, mas percebe-se uma certa desinformação, assim mesmo, por parte dos produtores, de forma que não existe uma especialização, ou seja, muitas vezes uma profissionalização dos mesmo, ocasionando perdas de qualidade e de produtividade.

- **Pergunta 3 – Busca de qualidade da matéria prima (leite).**

Observou-se que por se tratar de uma cadeia de suprimento de gênero alimentício, onde a qualidade é fator essencial, onde não pode ter erro, pois o reflexo repercute na saúde das pessoas, a indústria deve manter um nível de segurança, buscando o melhor a cada instante, para satisfazer o desejo do cliente.

- **Pergunta 4 – Margem de segurança que indústria tem com respeito aos seus fornecedores.**

A resposta obtida foi de que é ótima, pois são realizados testes a cada coleta, junto aos fornecedores.

- **Pergunta 5 – Grau de atendimento de seus fornecedores por se tratar de produtos perecíveis.**

A coleta do leite é realizada conforme uma escala, com roteiro pré-determinado.

- **Pergunta 6 – Incentivos que a indústria oferece aos seus fornecedores.**

Percebe-se que o incentivo se dá através de gratificação em forma de aumento de preço do leite, isso depende da qualidade do produto. Existe também um incentivo no que se refere à aquisição de sal e suplementos minerais, principalmente na época de seca. Incentiva também quando os produtores necessitam adquirir equipamentos e máquinas destinadas a produção de leite, de forma a financiar e posteriormente descontam nos créditos do

fornecedor. Quando o produtor não tem condições de adquirir resfriador à empresa compra e cede ao produtor.

- **. Pergunta 7 – Grau de satisfação da indústria com respeito a seus fornecedores** De

acordo com o gestor, a satisfação da empresa junto aos seus fornecedores é ótima.

- **Pergunta 8 – O que os fornecedores precisam melhorar para a indústria**

Precisam melhor na padronização dos produtos, no que se refere às quantidades fornecidas, pois existe uma sazonalidade bastante considerada. Outro ponto a melhorar é a pontualidade nos dias de coleta, pois o caminhão se desloca para buscar e não encontra ninguém para entregar o produto. Neste caso o produtor não tem responsabilidade quanto às entregas.

- **Pergunta 9 - O numero de fornecedores da indústria**

A indústria atende no presente 1974 fornecedores.

- **Pergunta 10 – Números de fornecedores é suficiente para atender a demanda da indústria**

Sim, pode haver uma oscilação, mas caso ocorrer a perda de dez a vinte fornecedores pode acarretar em prejuízo para a indústria, não atendendo a demanda de seus clientes.

- **Pergunta 12 - Ameaças por parte dos fornecedores.**

Sim, consideram-se algumas ameaças, se houver uma mudança de clima onde falta pastagem para os rebanhos, os nossos fornecedores não estarão aptos para atender a alimentação adequada para as vacas, isto pode acarretar grande prejuízo na área de produção. Outra ameaça diz respeito a concorrência de outras indústrias, pois trata-se de um setor onde os produtores de leite trocam de clientes com muita facilidade.

- **Pergunta 13 - A qualidade do leite oferecido pelos seus fornecedores.**

Segundo o entrevistado a qualidade é satisfatória, por se tratar de fornecedores que tendem manter a qualidade, pois os mesmos recebem um incentivo referente a qualidade e a quantidade do produto.

- **Pergunta 14 - dificuldade de recolhimento e transporte.**

Sim, vários transtornos mediante a coleta, por que tem que padronizar em duas frações tipo A e B. O leite A é resfriado e o tipo B é recolhido sem resfriamento onde é coletado de forma fracionada e diária pela indústria em tanques e latões. O leite tipo A é mantido em resfriadores de 4 a 6 graus centígrados e são coletados a cada dois dias

As mudanças climáticas como as chuvas também pode interditar o transporte, pois as estradas da região são de péssimas condições, ocasionando perda do produto em algumas datas.

- **Pergunta 15 – Concorrentes.**

Obteve-se como resposta o sim, ou seja, existem outras empresas que coletam leite na região. Por este motivo se faz necessário voltar as atenções ao atendimento de forma especial, oferecendo sempre melhoria para o fornecedor, de forma específica voltada para a produção e qualidade.

- **Pergunta 16 - Tipos de desperdícios de custo durante a coleta do leite.**

Sim, onde ainda existe coleta do leite quente (sem passar por resfriador), acontece muitas vezes de abrir o latão e derramar, isto leva a indústria se preocupar com alguns, onde falta a energia elétrica. Pode ocorrer de receber leite com teor muito elevado de acidez.

- **Pergunta 17 – Ações de melhoraria no desempenho da empresa, no que se refere à cadeia de suprimentos (coleta do leite).**

Sim, a manutenção de estradas dentro da propriedade para o deslocamento do leite, pois é uma matéria prima líquida e ácida, depende de rapidez no transporte.

- **Pergunta 18 – A forma como está composta a cadeia de suprimentos hoje, no que diz respeito à coleta do leite, isso aumenta ou diminui os custos de produção.**

Aumentam os custos, os quais vão repercutir no cliente final e na competitividade da indústria, no caso de algumas negligências do fornecedor, são descontados do mesmo, tipo produto com grau de acidez acima do permitido pela indústria.

- **Pergunta 19 - Nível de desempenho junto aos seus fornecedores.**

Sim, em partes, pois busca constantemente corrigir as distorções e sempre mais fornecedores, assim poderá aumentar sua linha de produção e atender um maior número de clientes.

### 3.1 ANÁLISES DOS DADOS

A cadeia produtiva pode ser considerada é um sistema formado por um conjunto de setores econômicos, cada setor é subdividido por subsistemas que estabelecem entre si fortes relações de troca, em um dos subsistemas tem-se o processo produtivo, cuja cadeia de suprimentos está dentro desse processo e busca agregar valor.

Dentro desse contexto o presente trabalho levantou alguns pontos a serem considerados na análise, listados a seguir:

Existem alguns incentivos como forma de manter a qualidade do leite oferecido pelos produtores;

- Somente alguns produtores procuram uma profissionalização e especialização, utilizando-se de tecnologias de precisão, para melhorar os índices de produtividade;
- Baixa padronização por parte dos produtores, no sentido da uniformização da quantidade do leite produzida ao longo do ano;
- Falta comprometimento por parte de alguns dos produtores quanto aos horários de coleta;
- Percebe-se uma carência de informações a respeito de planejamento, no que se refere às necessidades de alimentação para o rebanho no período da seca durante o ano;
- Constante trocas de clientes por parte dos produtores (fornecedores);
- Problemas sérios na época das chuvas em relação às estradas, dificultando a coleta Diária,
- Segurança do transporte do leite tipo B, que frequentemente demora na coleta e em função do calor o leite criar acidez, acima do desejado;

Instalações e equipamentos rudimentares para a propriedade.

### 3.2 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

A seguir apresentam-se algumas recomendações e sugestões, as quais poderão contribuir para um ganho conjunto entre os produtores e a indústria.

No que tange aos incentivos sugere-se que a empresa realize um levantamento, junto aos produtores, de suas necessidades de investimentos e se possível junto aos órgãos de financiamento, busque parcerias para facilitar ou criar linhas específicas de financiamento ao setor.

Sugere-se que a empresa em estudo busque junto às instituições de ensino, cursos de capacitação em gestão de propriedade, como forma de tornar o setor mais profissionalizado.

Outro ponto a ser melhorado diz respeito à sazonalidade da produção, dessa forma a

Indústria poderá pensar em alternativas para auxiliar os produtores, como por exemplo.

Formação de silagem na época das águas para ser oferecida aos animais na época da seca, de forma a manter a quantidade do produto, evitando a sazonalidade e aproveitando melhor os preços oferecidos nessa época.

No item que se refere às constantes trocas de clientes, a empresa deverá realizar um estudo e entender como as empresas modernas pensam e trabalham na gestão da cadeia de suprimentos, assim poderão desenvolver estratégias de integração de cadeia, tanto para trás como para frente.

Em relação ao transporte, fator esse de grande relevância, por ser de ordem do ambiente externo, onde a empresa não tem poder de mudança, torna-se uma ameaça para a cadeia de suprimentos. O que a empresa poderá fazer é uma conscientização dos órgãos públicos, juntamente com os produtores para manutenção corretiva e preventiva das mesmas.

Sugere-se também, com relação ao transporte, que a empresa estude uma forma de transportar os latões do leite do tipo B, com maior segurança, podendo criar engradados para evitar que os mesmos tombem e derramem o leite.

Durante o levantamento pode-se perceber que os produtores, em sua maioria, desconhecem os fatores que envolvem a produção, como a necessidade de melhorar as matrizes, buscando um nível de qualidade para o rebanho com melhor desempenho, esse melhoramento poderá em suma melhorar a qualidade na indústria, para tanto se sugere ao laticínio que crie estímulo a produção. De forma que o produtor poderá criar um programa de melhoramento dos seus índices de produção.

Um programa que a empresa pode pensar em implantar, também, diz respeito a um mapeamento do rebanho, de forma a criar um programa de controle de rebanhos, produção mensal, porcentagem de vaca em lactação, melhoramento da raça etc.

Um ponto fundamental a ser pensado é o manejo sanitário, pois esse está diretamente ligado ao produto oferecido ao consumidor final. Percebe-se que se a empresa adotar no curto e médio prazo estas sugestões e outras que poderão ser de conhecimento interno da mesma poderá contribuir muito para o avanço da cadeia de suprimento.

## **CONCLUSÕES**

Percebe-se que a atividade leiteira nos últimos anos passa por profundas e crescentes transformações, sendo que a presença cada dia de mudanças, constantes do ambiente externo, faz os produtores de leite, da região pesquisada, assim como a indústria se adequar ao contexto, para

isso é imprescindível que uma gestão da cadeia de suprimentos seja encarrada como estratégia de manutenção e crescimento do setor, onde todos os atores poderão se beneficiar.

Dessa forma, o presente trabalho teve como principal foco a integração da cadeia entre produtores de leite e a empresa. A análise deste trabalho evidencia que a Cadeia Produtiva do Leite possui grandes possibilidades de contribuição ao desenvolvimento econômico regional. O estudo demonstrou que se considerar um conjunto de ações para o crescimento da produção da Cadeia Produtiva do Leite, impulsionadas através das propostas desse trabalho, como ponto de partida, poderá criar uma evolução sistêmica no setor.

O presente trabalho pode responder o problema de pesquisa de forma a concluir que a empresa Princesa Alessandra não está devidamente integrada com sua cadeia de suprimentos de leite, pois lhe falta uma integração melhor com seus fornecedores. Dessa forma, pode-se afirmar que o problema de pesquisa foi respondido.

O presente estudo também poderá ter continuidade alargando-se para as áreas de produção e distribuição ou ainda como fonte de pesquisa para outros trabalhos na área de gestão da cadeia de suprimentos.

## **REFERÊNCIAS**

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais: uma introdução**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1999.

ARAUJO, Jorge Siqueira de. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 1973.

BERNATÉNÉ, Henry. **Prática de compras na empresa**. Lisboa: Editorial Pórtico, 1965.

BOWERSOX, D J; CLOSS, D. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suplemento**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CORRÊA, Henrique L. Carlos. **Administração de produção Operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 2005.

CORREIA, J. **Gerência econômica de estoques e compra e compras**. Rio de Janeiro: FGV, 1975.

DIAS, Marco A. **Administração de Materiais: princípios, conceitos e gestão.** São Paulo: Atlas, 2005.

FIGUERDO, FOSSATI, FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter. **Gestão e gerenciamento da cadeia de suprimentos: Planejamento do fluxo de produtos e dos recursos.** São Paulo: Atlas 2006.

FRANCISCHINI, Paulino G.; GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração de materiais e do patrimônio.** São Paulo: Pioneira Thompson, 2004.

HARISON, Alan; HUCK, Van Renk. **A Estratégia de logística e gerenciamento de logística.** Tradução do título original.” tradução de Brazil Tecnologia. São Paulo: FUTURA, 2003

PHILIPPE- PIERRE DORNIER; RICARDO ERNST; **Logística e operações globais.** São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1983. 231p

POZO, Hamilton. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimento.** São Paulo: Editora Atlas, 2015.

**Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística.** 7. Ed. São Paulo: Atlas 2016.

SANTOS, Vanice dos; CANDELORO, Rosana J. **Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas.** Porto Alegre: AGE Ed., 2006. 149 p. ISBN 85-7497-331-9

SILVA, Edna Lucia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3. ed rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. 121 p.

SILVA, Renaud Barbosa da. **Teoria da administração de material.** Rio de Janeiro.

WANKE, Peter. **Gestão de estoque na cadeia de suprimento: decisões de modelos quantitativos.** 2. Ed.- São Paulo: Atlas, 2008.

## Questionário

- 1 - Quais são os benefícios desta indústria para com os fornecedores?
- 2- Qual é sua visão industrial referente aos fornecedores?
- 3- Onde busca de qualidade sua matéria prima?
- 4- Qual a margem de segurança que indústria tem com respeito aos seus fornecedores?  
( ) ótima ( ) regular ( ) péssima
- 5 – como a indústria atende seus fornecedores por se tratar de produtos perecíveis?  
( ) diária ( ) com escala ( ) normal
- 6 - Qual o incentivo a indústria oferece aos seus fornecedores?  
( ) gratificação ( ) melhoramento no rebanho ( ) e outros  
Se positivo qual?
- 7 - Qual é a satisfação da indústria com respeito a seus fornecedores?  
( ) ótima ( ) regular ( ) péssima
- 8 – O que os fornecedores precisam melhorar para a indústria?
- 9 - Qual é o numero de fornecedores da indústria?
- 10 - Quanto ao numero de fornecedores, esse número é suficiente para atender a demanda da indústria, conforme sua necessidade?
- 12 - Existe algum tipo de ameaça por parte dos fornecedores?
- 13 - A qualidade do leite oferecido pelos seus fornecedores é satisfatória ou não existe incentivo de qualidade pelos fornecedores?
- 14 - Em relação ao transporte existe dificuldade de recolhimento?
- 15 - Existe algum tipo de concorrente por partes de outros indivíduos?
- 16 - Conhece alguns tipos de desperdícios de custo durante a coleta do leite?
- 17 - Existem algumas considerações, que poderiam melhorar o desempenho da empresa, no que se refere à cadeia de suprimentos ( coleta do leite)?
- 18 – Você considera se como está composta a cadeia de suprimentos hoje, no que diz respeito a coleta do leite, isso aumenta ou diminui seus custos de produção?
- 19 - A indústria sente se realizada com o seu nível de desempenho junto aos seus fornecedores?