

## ESTUDO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DA EMPRESA RAROS ALIMENTOS<sup>1</sup>

**Roane Franciele Ferreira**

Graduada em Administração pelo UNIPAM.

E-mail: roaneff@gmail.com

**Jorgiane Suelen Souza**

Professora Doutora atuante no curso de Administração (UNIPAM)

E-mail: jorgiane@unipam.edu.br

---

**RESUMO:** O trabalho apresentado é uma pesquisa descritiva e qualitativa da cadeia de suprimentos da empresa Raros Alimentos. Ficam evidenciados a gestão e o planejamento das etapas produtivas e logísticas dos processos, a fim de evitar a perda de produtos e a insatisfação dos clientes. Evidenciou-se também a integração da cadeia de suprimentos e os esforços dos elos para garantir o benefício mútuo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cadeia de suprimentos. Logística. Processos logísticos.

**ABSTRACT:** The paper presented is a descriptive and qualitative research of the supply chain of Raros Alimentos company. The management and planning of the production and logistic stages of the processes are evidenced, in order to avoid product loss and customer dissatisfaction, as well as the supply chain integration and the efforts of the links to ensure mutual benefit.

**KEYWORDS:** Supply chain. Logistics. Logistic processes.

---

### INTRODUÇÃO

O desenvolvimento dos processos logísticos dentro das organizações proporcionou o surgimento do conceito de cadeia de suprimentos, que engloba todos os processos logísticos e o ambiente externo, desde o fornecedor inicial até o consumidor final. Para tal, o gerenciamento da cadeia de suprimentos e os seus processos logísticos (compras, estoques e transporte) passaram a ser primordiais para a otimização dos resultados, para a redução dos custos e para a satisfação dos consumidores finais, ganhando caráter estratégico nas organizações, com a formação de alianças e parcerias entre clientes e fornecedores de uma cadeia, envolvidos em prol do benefício mútuo.

Com o objetivo de discorrer sobre tais aspectos, o trabalho foi desenvolvido na empresa de produtos congelados, Raros Alimentos, na cidade de Lagoa Formosa, Minas Gerais. O objetivo geral do estudo foi analisar e contextualizar o desempenho dos processos logísticos na cadeia de suprimentos da empresa. Para atingir os

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática 1 – Administração e Gestão Empresarial: Estudo de caso do XVI Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 4 a 7 de novembro de 2019.

objetivos gerais, foram utilizados os seguintes objetivos específicos: avaliar a cadeia de suprimentos de produtos congelados da fábrica Raros Alimentos, descrever o processo logístico e as ferramentas utilizadas na cadeia de suprimentos, avaliar cada elo da cadeia e sua importância no processo produtivo e propor melhorias.

O estudo em questão justifica-se pelo interesse em conhecer os processos logísticos da cadeia de suprimentos do setor de produtos congelados, evidenciando-se os pontos fortes e os pontos fracos da logística na cadeia de suprimentos estudada, podendo ser relevante para futuras pesquisas acadêmicas e para as organizações da área em questão.

## **CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO**

A Raros Alimentos é uma empresa situada em Lagoa Formosa, Minas Gerais, e atua na fabricação de produtos congelados como pão de queijo, pão de batata, broa de milho, croissants e hambúrgueres. A história da empresa começou em 1993 quando seus proprietários, que eram fornecedores de queijo minas para empresas alimentícias em Belo Horizonte e São Paulo, decidiram iniciar a produção de pão de queijo. Inicialmente, sua produção era feita em casa e vendida em São Paulo para pequenos comércios. A demanda foi grande e, em 1995, inaugurou-se sua fábrica mais equipada e preparada para produção em grande escala.

Em 1998, a fábrica foi ampliada devido ao aumento nas vendas em São Paulo, iniciando também no estado do Rio de Janeiro. Em 2012, devido à variedade de sua linha de produtos, a empresa mudou para novas instalações em uma área de 15.000m<sup>2</sup>, com aproximadamente 3.000 m<sup>2</sup> de área de produção. A empresa mantém escritórios de vendas e centros de distribuição em Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro e em outros estados são atendidos por intermédio de distribuidores e representantes. O posicionamento de mercado da empresa é voltado para o setor de *food-service*; atendem lanchonetes, hotéis, churrascarias, cafeterias, cozinhas industriais, restaurantes, bufês, franquias, cantinas escolares, que correspondem a 90% de seus clientes e os outros 10% são os consumidores finais.

A empresa Raros Alimentos no âmbito socioeconômico possibilitou geração de empregos e maior atenção para a região de Lagoa Formosa, sendo uma das maiores empresas da cidade. Assim, a empresa tem grande potencial de crescimento, sendo relevante principalmente para a economia local.

## **LOGÍSTICA E CADEIA DE SUPRIMENTOS**

Segundo Ferreira e Alves (2005), a logística passou a ganhar destaque com a globalização. Desenvolveu-se primeiramente nos anos 80 nos países desenvolvidos e, mais tarde nos anos 90, com a desregulamentação das economias nacionais, nos países em desenvolvimento. Hoje, é apontada como um dos elementos essenciais na estratégia competitiva das empresas.

O aumento das incertezas econômicas, os menores ciclos de produtos e as maiores exigências de serviços, devido à globalização e à proliferação de produtos, vêm tornando a logística cada dia mais complexa. Essas mudanças provocaram

aumento do número de clientes e dos pontos de vendas, crescimento do número de fornecedores e locais de fornecimento, aumento das distâncias a serem percorridas e a complexidade operacional, envolvendo legislação, cultura e modais de transporte (FLEURY *et al*, 2000). Nesse contexto, a missão da logística “é colocar as mercadorias ou serviços certos no lugar e no instante corretos e na condição desejada, ao menor custo possível” (BALLOU, 1993, p. 23), tendo como desafio diminuir o hiato entre produção e demanda, buscando a rentabilidade.

Novaes (2007) salienta que a logística percorre desde os fornecedores, passando pela fabricação, varejo, até atingir o consumidor final, sendo o alvo da cadeia produtiva, começando pelo estudo e a planificação do projeto/processo a ser implementado, necessitando ser constantemente avaliado, monitorado e controlado. Seguindo essa vertente, Arieira *et al* (2008,) discorre que é necessária a sincronização entre todos os departamentos, garantindo agilidade no processo logístico, em que este deve estar atrelado com a visão integrada, a fim de eliminar desperdícios, contribuindo para a melhoria dos resultados.

Segundo o *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP), a logística é a parte da cadeia de suprimentos responsável por planejar, implementar e controlar de forma eficiente e eficaz os processos do ponto de origem ao ponto de consumo, atendendo as exigências dos clientes (MAGALHÃES *et al*, 2013). Já a cadeia de suprimentos é uma extensão da logística para fora dos limites da empresa, representando uma rede de organizações ligadas em dois sentidos: fornecedor e cliente (CHRISTOPHER, 1997). Novaes (2007) discorre que, numa cadeia de suprimentos típica, os fornecedores de matéria-prima entregam insumos para a indústria e para os fabricantes de componentes. Depois que a indústria fabrica o produto, é distribuído para os varejistas e, em parte, para os atacadistas e distribuidores, fazendo o papel de intermediários até chegar ao consumidor final.

Nota-se que as empresas estão tornando-se mais especializadas, abandonando a integração vertical e buscando a integração dos participantes, garantindo melhores preços e alta qualidade, passando a entender que, em uma cadeia de suprimentos, uma empresa se beneficia com o sucesso da outra (LUMMUS; VOKURKA, 1999, *apud* MOREIRA, 2008). Nesse contexto, nascem os conceitos de vantagem competitiva e de *core competence*; as empresas passaram a concentrar-se nas atividades principais e adquirir de outras empresas componentes e serviços ligados a tudo que não estiver dentro de sua competência central. Assim, processos como distribuição, armazenagem e transporte de produtos e insumos foram terceirizados, necessitando de alta integração dentro da cadeia formada para o entrosamento entre as empresas participantes, objetivando a eliminação de barreiras, a redução dos custos e o melhor desempenho (NOVAES, 2007).

Destaca-se que, a partir da nova conjuntura formada, surgiu o processo de *ganha-ganha*; numa integração efetiva todos envolvidos se beneficiam com o ganho de um dos participantes. As empresas observaram que a competição passa ser entre cadeias e não mais entre empresas (CHRISTOPHER, 1997; NOVAES, 2007). Segundo Martins e Alt (2009), os fornecedores passam ajudar no desenvolvimento dos produtos, na análise e nas melhorias dos processos produtivos dos clientes, e estes passam a optar por uma cartela menor de fornecedores, em alguns casos apenas um.

O estudo em questão será focado nos processos de compras, estoque/armazenagem, transporte/distribuição, de forma a completar o estudo do processo logístico e da cadeia de suprimentos.

## PROCESSOS LOGÍSTICOS

Para Dias (2009, p. 228), a função compras é a área que “tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento”. De acordo com Paoleschi (2009, p. 53), “o departamento de suprimentos é responsável pelo desenvolvimento dos fornecedores, controle do seu desempenho, contratos de parceria, acompanhamento de preços de mercado, emissão de pedidos de compras e *follow-up*”. Para que isso ocorra, é necessário que os objetivos de compras estejam alinhados aos objetivos estratégicos da organização, necessitando de grande interação entre os departamentos e processos da empresa para o recebimento e processamento de informações, a fim de alimentar os setores da empresa e melhorar o atendimento ao cliente interno e externo (MARTINS; ALT, 2009).

Os valores gastos na compra de insumos para produção variam em torno de 50% a 80% do total das receitas brutas das empresas. Assim, pequenos ganhos nessa função geram grande repercussão no lucro (MARTINS; ALT, 2009); torna-se necessário auferir negociações com os fornecedores, a fim de garantir melhores preços, além da aquisição de produtos com alta qualidade, estando o setor de compras diretamente relacionada com os estoques.

Para Arnold (1999, p. 247), “os estoques são materiais e suprimentos que uma empresa ou instituição mantém, para vender ou para fornecer insumos ou suprimentos para o processo de produção”. A gestão de estoques “é responsável pelo planejamento e controle do estoque, desde o estágio de matéria-prima até o produto acabado entregue aos clientes”. Os objetivos da administração de estoques são excelência no atendimento ao cliente, operação de fábrica de baixo custo e investimento mínimo em estoque. Assim, os estoques são necessários “para que o processo de produção/vendas da empresa opere com um número mínimo de preocupações e desníveis” (DIAS, 2009, p. 4), sendo conservados por um intervalo de tempo para atender a demanda (PAOLESCHI, 2009).

Segundo Dias (2009), é necessária a conciliação dos objetivos entre a área de compras, vendas, produção e finanças, controlando quantidades e valores e integrando as necessidades de cada departamento. A administração eficiente de estoques deve responder rapidamente às exigências de mercado, às variações de preços de venda dos produtos e dos preços das matérias-primas. O autor ainda discorre que, quando a adoção de políticas de estoque é responsável por estabelecer padrões de guias para programar, controlar e medir a performance dos estoques, devem determinar “o que”, “quando” e “quanto”.

Os estoques nas empresas devem ser armazenados em locais destinados para guardá-los e conservá-los de acordo com a sua natureza, destinando espaços para cada item que aguarda sua utilização (PAOLESCHI, 2009). Moura (2012) elenca que

armazenagem é responsável pela movimentação de materiais, que consiste na preparação, colocação e posicionamento de materiais, a fim de facilitar seu manuseio e estocagem até que sejam necessários. O autor discorre que o ideal em uma fábrica é que a matéria-prima entre por um lado, atravesse as várias fases do processo produtivo na sequência exata e chegue do outro lado para ser expedida.

Dias (2009) completa que a eficaz movimentação dos estoques possibilita a redução dos custos, aumento da capacidade produtiva, melhores condições de trabalho e melhor distribuição. Os sistemas de armazenagem devem se adequar à empresa e à natureza química e física dos materiais a serem armazenados e movimentados dentro da empresa, observando a quantidade e a frequência com que devem ser manuseados. As empresas necessitam de precisão nos registros de estoques, para tal é necessário efetuar contagens físicas de seus itens de estoques e produtos, verificando discrepâncias entre o estoque físico e o estoque contábil em quantidade e em dinheiro, apurando o valor total de estoques para efeito de balanços.

A cultura de redução de estoques tem ganhado força nas últimas décadas, mudando a direção da política de estoques, proporcionando redução de custos, otimização dos resultados, possibilidade de investimento do capital em outras aplicações, porém exige o sincronismo e a parceria entre empresa e fornecedores para o alinhamento e estabelecimento de objetivos. O *just-in-time* (JIT) faz parte dessa cultura, sendo usado para melhoria da produtividade e redução de estoques (MARTINS; LAUGENI, 2005; DIAS, 2009). Os autores discorrem que o objetivo do JIT é colocar o componente certo, no lugar certo e na hora certa. De acordo Ballou (1993), com o JIT os fornecedores são em menores números e passam a ser fator central do processo produtivo, com o compartilhamento das informações de programação, fazendo com que estes possam planejar as quantidades de componentes e os tempos de entrega com antecedência.

Por fim, o transporte e distribuição de matérias-primas e de produtos acabados tratam da relação empresa-cliente-consumidor, assegurando que os pedidos sejam pontualmente entregues de forma precisa e completa (CHING, 2010). É responsável pelo elo na cadeia de suprimentos; a meta principal do gerenciamento do transporte é o equilíbrio que minimize o custo total da operação e forneça o nível de serviço desejado. (IMAM, 2000).

Segundo Martins e Alt (2009), devem-se identificar quais modais de transporte e quais operadores logísticos a ser utilizados, representando custo significativo e impactando diretamente na competitividade, ligada à velocidade, confiabilidade e controlabilidade na entrega dos produtos dentro do prazo. Sousa Filho *et al* (2010, p. 4) discorrem que os operadores logísticos são empresas prestadoras de serviços, especializadas “em gerenciar a armazenagem, estocagem e transporte de maneira total ou parcial nas várias fases da cadeia de suprimento de seus clientes, agregando valor seja por estratégia de custo ou de qualidade”. De acordo com Fleury e Wanke (2003), com a terceirização logística, as empresas podem focar em seu *core bussiness*, terceirizando suas atividades que não fazem parte de seu negócio principal, reduzindo os custos, proporcionando flexibilidade e maior eficiência nas operações.

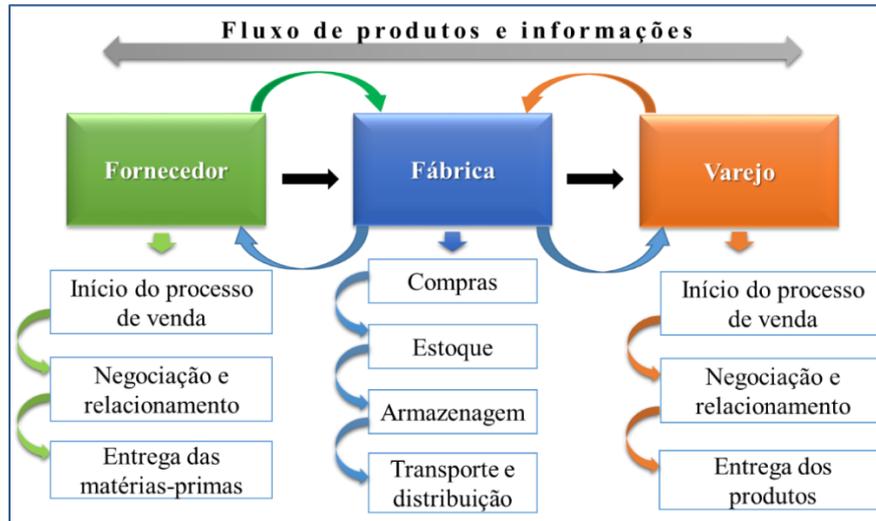
## METODOLOGIA

Quanto aos meios para atingir os objetivos propostos, foi utilizada pesquisa bibliográfica e de campo, pois o estudo de baseia no levantamento de conceitos do tema discutido e na análise da cadeia produtiva. Quanto à forma de abordagem, a pesquisa foi qualitativa. Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva.

A pesquisa com roteiros semiestruturados foi realizada nos meses de agosto e de setembro de 2016, sendo participativa e individual, em que se efetuou uma observação direta da situação da empresa através do pesquisador e a realização de entrevista com um gestor da empresa Raros Alimentos (fábrica), um gestor da empresa fornecedora de insumos e um gestor do varejo da cadeia de suprimentos. Tais representantes tinham conhecimento dos processos logísticos e sua relação com a cadeia em questão. Conforme discorre Novaes (2007), os fornecedores são os responsáveis pela entrega de matéria-prima à indústria (fábrica), e os varejistas fazem o papel de intermediários até chegar ao consumidor final.

Com isso, foi possível explanar sobre os elos dessa cadeia, discorrendo sobre a integração dos processos internos e o envolvimento entre os participantes. No fornecedor e no varejo, a pesquisa foi voltada para o início do processo de venda, as negociações e o funcionamento da entrega. Já na fábrica foram pesquisados o funcionamento das atividades logísticas de compras, o estoque, a armazenagem e o transporte/distribuição, analisando a integração entre tais processos.

**Figura 1:** Objeto de estudo - participantes da cadeia



Fonte: Elaborado pela autora, 2016

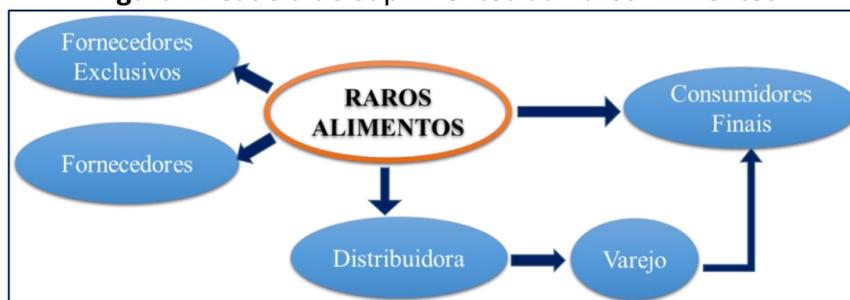
Diante do exposto, foi possível analisar o desempenho logístico da cadeia de suprimentos estudada, verificando como funciona a troca de informações entre os elos da cadeia e a integração de seus processos.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS NA FÁBRICA

A logística da empresa é voltada para a produção enxuta, destacando-se a prática do *just in time*; buscam uma gestão de estoques que possibilite a satisfação das necessidades da empresa e dos clientes, com redução de estoques e custos relacionados a este. Tal fator exige da empresa uma logística bem integrada interna e externamente, a fim de otimizar os intervalos de fornecimento de produtos acabados e os intervalos de entrega de matérias-primas por parte dos fornecedores.

Quanto aos fornecedores, a empresa preza pela qualidade e pela padronização das matérias-primas fornecidas por possuírem clientes muito exigentes. Assim, buscam trabalhar apenas com uma marca de cada matéria-prima, para não haver reclamações e por causa da receita. Em termos de clientes, de acordo com gestor, a empresa trabalha com as melhores redes do Brasil em termos de cafeteria e hotelaria. Os produtos são transportados com frota própria até os centros de distribuição em São Paulo e em Rio de Janeiro; a partir daí a distribuição dos produtos fica a cargo de outra empresa terceirizada.

**Figura 2:** Cadeia de Suprimentos da Raros Alimentos



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Em relação às informações obtidas, notam-se as parcerias entre os elos da cadeia de suprimentos da empresa com o estabelecimento de relações duradouras tanto com clientes, quanto com fornecedores; estes ajudam no desenvolvimento dos produtos e dos processos produtivos da empresa. Porém, observa-se que a empresa Raros Alimentos, ao mesmo tempo em que busca parcerias com os fornecedores, procura manter seu poder de barganha com eles.

Pode-se notar que a área de compras está diretamente vinculada aos cuidados com os níveis de estoques tanto da empresa, quanto dos centros de distribuição, sendo as variáveis para o planejamento das aquisições. Fica evidenciada a necessidade de interação entre as áreas da empresa, a seleção dos fornecedores, a adoção da reposição periódica para satisfazer as necessidades de matéria-prima semanalmente e também é visível o sistema de horizontalização, que consiste na compra do máximo possível de itens que compõem o produto da empresa (MARTINS; ALT, 2009).

As compras são classificadas de acordo com a disponibilidade dos produtos no mercado, levando em consideração as matérias-primas que não são encontradas na região e também a lei da oferta e da demanda, que influencia diretamente na aquisição e nos preços dos produtos. Sobre o cálculo dos estoques, o gestor explica que é necessário ter controle sobre o quanto gasta de cada matéria-prima e sobre o

que vai ser produzido durante a semana; outras variáveis a serem consideradas são os preços e a validade.

Sobre estoques na empresa, gestor discorre que “ninguém está querendo guardar produto e ficar com dinheiro parado”, tanto a empresa Raros Alimentos, quanto seus clientes. Diante disso, revela-se novamente a busca de adaptação à política de redução de estoques, exigindo planejamento e controle adequado, além de grande sincronismo entre fornecedor e cliente.

A respeito da armazenagem dos estoques, o gestor explica que a estrutura da fábrica é no sentido vertical, sendo uma exigência dos órgãos de fiscalização, então o processo produtivo começa de um lado e termina do outro lado, nada pode ter retorno ou voltar. Nota-se que a empresa procura armazenar as matérias-primas e produtos acabados de forma a facilitar o uso e a movimentação. Os depósitos de matérias-primas ficam próximos à produção, e a câmara-fria com os produtos acabados ficam estrategicamente posicionados perto da saída da fábrica, facilitando o carregamento e o deslocamento. Depois seguem para os centros de distribuição (CDs) em São Paulo e Rio de Janeiro, em caminhões refrigerados da própria empresa, podendo chegar a menos 25°C graus negativos. Dos centros de distribuição para outras áreas e outros estados, o transporte e a gestão de estoques são terceirizados, por intermédio de distribuidores. Segundo a Associação Brasileira de Logística (ASLOG) (BARROS, 2005), os CDs são armazéns que tem por finalidade a realização da gestão de mercadorias na distribuição física.

Quando chegam ao depósito, os produtos são descarregados em paleteiras e já seguem imediatamente para um câmara-fria, onde são separados para fazer as entregas para os clientes. Os carros dos distribuidores são todos refrigerados, para os produtos chegarem ao cliente do mesmo estado como saíram da fábrica. Na descrição do gestor, fica evidenciada a integração logística necessária para a manutenção da cadeia do frio. Silva (2010) discorre que a cadeia do frio exige maior eficiência, rapidez e segurança logística para manutenção dos produtos dentro dos padrões de temperatura e dentro de todo o processo, a fim de minimizar perdas e custos.

Diante da fala do gestor, observa-se que a terceirização trata de um operador logístico, pois ficam responsáveis pela gestão de estoques nos depósitos e pela distribuição para os clientes, através do compartilhamento de cargas. Tal fato, segundo a Revista Mercado & Consumo (2014), é uma possibilidade para reduzir os custos dos transportes logísticos do processo, pois um mesmo caminhão passa a carregar produtos de marcas diferentes das fábricas ou dos centros de distribuição, efetuando a entrega até os clientes.

Nota-se que a empresa Raros Alimentos possui um sistema de rota bem simples para entrega dos produtos no Rio de Janeiro. Os produtos são entregues apenas no CD. Já em São Paulo, ocorrem entregas além do CD, para clientes que detêm seus próprios serviços de distribuição, sendo que essas entregas não são frequentes; nas rotas em São Paulo, a realização da coleta de matérias-primas nos fornecedores é uma forma de redução de custos com transporte, aproveitando o compartimento vazio do caminhão de Rio de Janeiro a Minas Gerais. De acordo com Sousa Neto e Bezerra (2011), a definição de rotas de entrega auxilia no atendimento dos clientes e

aumentam a efetividade das entregas, envolvendo a programação e a sequência das visitas.

Diante do exposto, nota-se que os processos logísticos da cadeia do frio necessitam de maior controle e integração para garantir a qualidade dos produtos.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS NO FORNECEDOR**

O fornecedor da empresa Raros Alimentos em que foi realizada a entrevista foi a empresa Moagem de Milho de Pedra Limitada, conhecida como Milhor, situada na cidade de Patos de Minas (MG). A empresa foi escolhida levando em consideração a sua localização e a sua relevância no fornecimento de matérias-primas, por se tratar de ser a única fornecedora de creme de canjica para a fabricação da broa de milho. O diferencial dos produtos da empresa é a produção artesanal, já que o milho é processado em moinhos de pedra, dando o sabor diferente dos produtos processados industrialmente, sendo o motivo pelo qual a Raros Alimentos fez da Milhor a única fornecedora de creme de canjica para produção da broa de milho.

O fato reforça a busca pela Raros Alimentos de matérias-primas de qualidade que resultem em produtos de qualidade e que atinjam o sabor desejado pelo cliente final. Nesse contexto, pode-se dizer que a empresa Milhor possui uma vantagem competitiva pelo diferencial de seus produtos perante os resultados esperado pela Raros Alimentos. O gestor afirma que o processo de venda entre a sua empresa e a empresa Raros Alimentos teve início há aproximadamente dez anos, discorre que a partir daí começaram a fornecer diretamente para a empresa, sendo que não foram feitas visitas para o fechamento da negociação, apenas foi feito o pedido e se prontificaram a atender.

O volume médio de vendas mensal para Raros Alimentos varia em torno de 3.000 a 3.500 quilos de creme de canjica, o que representa 7% a 8% da produção mensal de creme de canjica da empresa. Assim, é feita uma programação de quando a empresa Raros Alimentos irá solicitar o creme de canjica, evidenciando o planejamento logístico e a programação do processo produtivo. O pedido de compra, o carregamento e a entrega são feitos no mesmo dia, pela própria Milhor, sendo os custos da própria empresa. A não terceirização da entrega dos produtos pode ser outro diferencial da empresa, pois passa a ter maior controle sobre as operações de entrega de produtos, evitando atrasos e diminuindo o *lead time* de fornecimento.

Dentre as parcerias existentes, o gestor discorre sobre a adaptação feita no fardo de creme de canjica para atender a Raros Alimentos. O padrão de venda do fardo de creme de canjica é de 20 quilos e 10 quilos, mas foi adaptado um fardo de 16 quilos para a Raros Alimentos, pois é a quantidade necessária para a máquina que bate os ingredientes da broa de milho. Assim, nota-se que a empresa Milhor busca atender a empresa Raros Alimentos de modo a suprir suas necessidades, ajudando no desenvolvimento dos produtos da empresa, através do relacionamento de longo prazo. É possível observar que a empresa Milhor necessita de uma logística integrada, a fim de programar e suprir o pedido de fornecimento da empresa cliente, de forma eficiente e eficaz, ainda mais que a empresa Raros Alimentos busca trabalhar com

menos estoques, necessitando de maior nível de serviço e disponibilidade para atendê-la.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS NO CLIENTE (VAREJO)**

O cliente da empresa Raros Alimentos em que foi realizada a entrevista foi a Cafeteria Dulcerrado, na Expocaccer, situada na cidade de Patrocínio (MG). A empresa foi escolhida levando em consideração a sua localização, facilitando a visita na empresa e a coleta de dados diretamente com o responsável. Segundo a gestora, quem vai em busca da xícara de café sempre busca um complemento na parte de refeição; os produtos da Raros Alimentos são as principais saídas. A cafeteria é o exemplo do setor de *food-service* e do desenvolvimento dos novos centros de consumo no interior. Segundo dados da ABIA (2015), o setor de *food-service* é uma das áreas que mais crescem na atualidade, e entre os alimentos desse setor estão incluídos os produtos da cadeia do frio.

Segundo a gestora, o volume médio de compras mensal varia em torno de 700 a 800 unidades de produtos. O processo de compra dos produtos da Raros Alimentos iniciou desde a abertura da cafeteria. O processo de negociação foi feito por contato telefônico e por visita de representantes da Raros Alimentos para demonstração dos produtos. A gestora explica que os produtos são entregues pela empresa Raros Alimentos, com seus caminhões próprios, sendo os custos de entrega da mesma. Em relação ao fornecimento dos produtos, a gestora afirma que suprem as necessidades da cafeteria, sendo o pedido realizado num dia e os produtos entregados no dia seguinte, sendo muito difícil ter atrasos.

Segundo a gestora, os pedidos são feitos quinzenalmente. Os produtos chegam congelados e continuam congelados até irem para o forno. Diante do exposto, é evidenciada a cadeia do frio dos produtos da Raros Alimentos, que necessitam de temperatura e armazenagem adequada para garantir sua preservação e conservação. Sobre a existência de parcerias, a gestora explica que pelo fato da Raros Alimentos não ter concorrência no fornecimento de tais produtos e por eles serem o carro-chefe da cafeteria na parte de alimentação, é necessária grande parceria entre as duas empresas. A gestora complementa falando sobre a visita de representantes da empresa, que vão com o intuito de explicar e mostrar novos produtos.

Por fim, comprova-se com a fala da gestora a disponibilização de técnicos para explicar produtos e expor outros novos. Nesse contexto, observa-se a integração dos fluxos logísticos e a tendência para as parcerias. A satisfação do cliente depende das matérias-primas de qualidade, dos processos logísticos eficazes na produção dos produtos e níveis de serviços adequados à necessidade dos clientes. A cafeteria, então, enquadra-se como intermediária até o consumidor final.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com o presente estudo, foi comprovado que a gestão da Raros Alimentos é voltada para a redução de estoques, assim a relação entre fornecedor e empresa precisa ser de confiança mútua, garantindo o suprimento dos produtos no momento

certo e na quantidade correta, daí as parcerias em longo prazo entre as empresas. Nesse contexto, como proposta, seria interessante para a empresa Raros Alimentos a formalização de contratos com os fornecedores, a fim de se tornarem mais eficientes, estabelecendo os termos e condições do fornecimento, ganhando maior estabilidade em relação ao suprimento.

Sobre a cadeia de suprimentos, a empresa Raros Alimentos seleciona fornecedores com matérias-primas de qualidade e padronização, e os clientes e consumidores finais exigem da Raros Alimentos produtos de qualidade diferenciada e melhores níveis de serviço. O estabelecimento de indicadores de desempenho na empresa Raros Alimentos para avaliar os fornecedores e os clientes seria favorável para estabelecer parâmetros de níveis de serviço, pedidos e satisfação, bem como entregas e níveis de estoques, adquirindo maior controle e conhecimento dos procedimentos.

Concluindo, os processos logísticos da empresa Raros Alimentos são bastante integrados e enxutos, garantindo a conservação dos produtos congelados desde a fábrica até o consumidor final, utilizando em algumas etapas o intermédio de distribuidores especializados para manter os produtos do mesmo estado em que saíram da fábrica. Fica evidenciada integração dos elos da cadeia e o planejamento das etapas produtivas e logísticas dos processos, a fim de evitar perda de produtos e a insatisfação dos clientes.

Para pesquisas futuras, é sugerido entrevistar mais empresas envolvidas na cadeia de suprimentos, a fim de ter resultados mais amplos e abrangentes, tendo uma visão menos simplificada do fornecedor e do cliente.

## REFERÊNCIAS

ABIA. **ABIA debate sobre tendências e inovação no 8º Congresso Internacional de Food Service**. 2015. Disponível em: [http://abia.org.br/vsN/tmp\\_2.aspx?id=49](http://abia.org.br/vsN/tmp_2.aspx?id=49). Acesso em 24 set. 2016.

ARIEIRA, J. O. *et al.* **Evolução da logística no Brasil**. 2008. Disponível em: <http://docplayer.com.br/4272356-Evolucao-da-logistica-no-brasil.html>. Acesso em: 22 fev. 2016.

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

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

BARROS, Mônica Coutinho. **Warehouse Management System (WMS)**: conceitos teóricos e implementação em um centro de distribuição. 2005. Disponível em [http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/Busca\\_etds.php?strSecao=resultado&nrSeq=7340@1](http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/Busca_etds.php?strSecao=resultado&nrSeq=7340@1). Acesso em: 28 set. 2016.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada – Supply Chain**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FERREIRA, K.A, ALVES, M.R.P. **Logística e troca eletrônica de informação em empresas automobilísticas e alimentícias**. 2005. Disponível em:  
[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132005000300012](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132005000300012).  
Acesso em: 17 fev. 2016.

FLEURY, P. F. *et al.* **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, P. F.; WANKE, P. **Logística e o gerenciamento da cadeia de suprimento: planejamento do fluxo de produtos e de recursos**. São Paulo: Atlas, 2003.

IMAM, Instituto. **Gerenciamento da logística e cadeia de abastecimento**. São Paulo, 2000.

MAGALHÃES, E. *et al.* **Gestão da cadeia de suprimentos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

MARTINS, Petrônio G.; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MOURA, Reinaldo Aparecido. **Sistemas e técnicas de armazenagem de materiais**. São Paulo: IMAM, 2012.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PAOLESCHI, Bruno. **Logística industrial integrada: do planejamento, produção, custo e qualidade à satisfação do cliente**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2009.

REVISTA MERCADO & CONSUMO, 2014. **Logística**: transporte compartilhado possibilita reduzir gastos. Disponível em: <http://mercadoeconsumo.com.br/sem-categoria/logistica-transporte-compartilhado-possibilita-reduzir-gastos/>. Acesso em: 28 set. 2016.

SILVA, Gerson Brião da. **A gestão da cadeia do frio**: uma análise de fatores logísticos. 2010. Disponível em: [http://dippg.cefet-rj.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=761&Itemid=164](http://dippg.cefet-rj.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=761&Itemid=164). Acesso em: 24 set. 2016.

SOUSA FILHO, S. M. *et al.* **Terceirização de serviços logísticos na cadeia do frio**: a relação entre a Tru logística e a Kibon. 2010. Disponível em [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010\\_tn\\_sto\\_113\\_741\\_15472.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_113_741_15472.pdf). Acesso em: 08 maio 2016.

SOUSA NETO, Marinheiro de; BEZERRA, Victor Hugo da Silva. **Modelo de roteirização de veículos com o auxílio do sistema de posicionamento global – GPS**. 2011. Disponível em: [http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2011/artigos/E2011\\_T00231\\_PCN70867.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2011/artigos/E2011_T00231_PCN70867.pdf). Acesso em: 8 maio 2016.