

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

**GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: UM ESTUDO REALIZADO EM UMA  
EMPRESA DE EVENTOS – RS**

**SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: A STUDY IN AN EVENTS COMPANY – RS**

Rodrigo Holderbaum Flores, Juliana Andréia Rüdell Boligon, Flaviani Souto Bolzan Medeiros,  
Andreas Dittmar Weise e Deise Scheffer

**RESUMO**

Atualmente, a logística é um fator importante a ser considerado pelas empresas, independente do porte ou ramo de atuação. E a questão da eficiência no gerenciamento da cadeia de suprimentos se faz necessário não apenas para a redução de custos, mas também para a velocidade com o qual o produto chega ao cliente, bem como na qualidade em que o mesmo será ofertado. Assim sendo, este artigo tem como objetivo analisar a gestão da cadeia de suprimentos em uma empresa de eventos do Rio Grande do Sul. Metodologicamente, desenvolveu-se uma pesquisa de natureza qualitativa, do tipo descritiva com relação aos objetivos, por meio de um estudo de caso. As informações foram obtidas através visitas técnicas, observação *in loco* e entrevista estruturada com o gerente e demais colaboradores. Como resultados, observou-se que o fluxo de informações existente apresenta-se bem estruturado, com suas funções definidas o que acarreta na agilidade dos processos. No entanto, na parte administrativa, devido à falta de padronização nos processos, acaba ocorrendo alguns contratempos desnecessários. Em relação ao setor de armazenagem e movimentação de materiais, sugere-se a elaboração de um sistema informatizado para compra de materiais, assim como a aquisição de um *software* para auxiliar no controle dos estoques.

**Palavras-chave:** Logística, Gestão, Cadeia de suprimentos.

**ABSTRACT**

Currently, logistics is an important factor to be considered by companies, regardless of size or line of business. And the issue of efficiency in the management of the supply chain is necessary not only to reduce costs but also for the speed with which the product reaches the customer as well as the capacity in which it will be offered. Therefore, this article aims to analyze the management of the supply chain in an events company in Rio Grande do Sul methodology, developed a qualitative research, descriptive type with respect to the goals, through a study case. The information was obtained through technical visits, on-site observation and structured interviews with the manager and other employees. As a result, it was observed that the existing information flow is tightly structured, with its tasks which carries the agility of processes. However, in the administrative part due to the lack of standardization in the processes occurring just some setbacks unnecessary. Regarding the sector storage and handling of materials, we suggest the development of a computerized system for purchasing materials, as well as the acquisition of software to assist in inventory control.

**Keywords:** Logistics, Management, Supply Chain.

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, em um contexto altamente globalizado, onde a concorrência é extrema em busca de uma fatia de mercado cada vez maior, a logística é um fator importante a ser considerado pelas empresas, independente do porte ou ramo de atuação.

Ballou (1993) explica que a logística tem como objetivo estudar como a administração pode atingir o melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem.

Com base nesse cenário competitivo, a questão da eficiência no gerenciamento da cadeia de suprimentos de uma empresa, se faz necessário não apenas para a redução de custos ou erros na produção, mas também para melhorar o marketing com o público-alvo através da velocidade com o qual o produto chega ao cliente, bem como a qualidade do mesmo que será ofertado. Dias (2010) entende que a gestão da cadeia de suprimentos compreende o agrupamento de insumos de várias origens, e a coordenação das atividades de produção dos produtos e serviços de uma empresa.

Nesse sentido, este artigo tem como objetivo geral: analisar a gestão da cadeia de suprimentos em uma empresa de eventos do RS com o propósito de aperfeiçoar a utilização dos seus recursos. Para isso, estabeleceram-se como objetivos específicos: descrever o fluxo de informações existente na empresa; verificar como ocorre o planejamento da produção e o seu controle de estoques; e analisar o processo de armazenagem e movimentação de materiais.

O estudo justifica-se pelo fato de que uma gestão logística bem estruturada proporciona benefícios não apenas à empresa que adota essa política, mas também para todos aqueles que fazem parte da sua cadeia de atividades. Considerando alguns fatores que vai desde a negociação com o fornecedor, o que por sua vez vai influenciar no preço a ser pago pelo produto, incluindo o prazo para pagamentos, bem como o tempo necessário para a mercadoria ser entregue na data prevista e principalmente na qualidade esperada. Até o controle interno da empresa para que se saiba o momento certo de adquirir os produtos e a quantidade adequada.

## 2. O GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A cadeia de suprimentos conforme Kaminsky, Simchi-Levi e Simchi-Levi (2010) são um sistema que compreende todo o fluxo de materiais, ou seja, a logística de uma organização, onde estão inseridos o contato com fornecedores para compra de insumos, o transporte de mercadorias tanto para empresa quanto para o consumidor final etc.

Christopher (2005) menciona que a cadeia de suprimentos tem foco no gerenciamento das relações entre fornecedores e clientes, a fim de atingir resultados mais lucrativos, para todas as partes da cadeia, ou seja, criar maior valor para o cliente a um custo menor para a empresa.

Enquanto que o Gerenciamento da Cadeia de Suprimento (*Suplay Chain Management*) é o meio pelo qual o processo logístico, além da integração física, passa a ter uma integração estratégica, objetivando melhoria contínua, representada pela redução de custos, eliminação de desperdícios e aumento do valor percebido pelo consumidor final (ABARCHE et al., 2006).

Van Hoek (1998) afirma que o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos é caracterizado pelo controle, baseado na rede e na integração dos processos em suas áreas funcionais e nas interfaces regionais e organizacionais.

Sob essa perspectiva, Bowersox, Closs e Cooper (2007) complementam que a logística existe para mover e localizar o inventário de maneira a alcançar os benefícios desejados de tempo, local e posse, a um custo total mínimo.

## **2.1 Empresa integrada**

Gaither e Frazier (2002) explicam que a etapa relacionada ao processamento dos insumos ou matérias-primas é chamada de empresa integrada na qual é realizada toda transformação dos insumos em produtos acabados ou semiacabados.

A cadeia de suprimentos consiste basicamente em antecipação de evidentes problemas que podem surgir na empresa, sendo eles dos mais diversos setores. Para que esta antecipação ocorra, é preciso que haja uma integração de todas as variáveis envolvidas desde o processo de compra da matéria-prima para produção, até a entrega do produto finalizado ao cliente (CHRISTOPHER, 2005).

Dessa forma, Bowersox, Closs e Cooper (2007) enfatizam que uma empresa necessita da união de todos os setores, através da passagem de informações e materiais para que se realize a integração, resultando em uma produção eficaz reduzindo as perdas tanto financeiras quanto de tempo.

Toffler (1983) ressalta que o mercado precisa ser entendido como rede de intercâmbio, um quadro de distribuição, por assim dizer, pelo qual são encaminhadas as mercadorias ou serviços, com mensagens, para seus destinos apropriados. Em outras palavras, não se pode mais compreender e se inserir no mercado sem a noção de que se está envolto numa grande teia de relacionamentos.

### **2.1.1 Fluxo de informação**

Na visão de Meindl e Chopra (2011), a função da informação é estabelecer uma conexão entre os vários estágios da gestão da cadeia de suprimentos, permitindo que possam coordenar suas ações e colocar em prática muito dos benefícios de maximização da lucratividade total da cadeia.

A Tecnologia da Informação (TI) é uma ferramenta muito importante que tem como finalidade facilitar a gestão da cadeia de suprimentos. Em geral, ela se estende por toda a corporação, englobando desde fornecedores até os clientes da empresa (KAMINSKY; SIMCHI-LEVI; SIMCHI-LEVI, 2010).

Nesse sentido, Bethlem (2002) complementa que a TI serve como ferramenta para unir todos os complexos da cadeia de suprimentos através do fluxo de informações que transita entre as partes. Esta ferramenta tem por objetivo aumentar a eficiência da gestão da cadeia reduzindo custos operacionais e agilizando a produção.

Segundo Vital, Floriani e Varvakis (2010), os fluxos de informação permitem o estabelecimento das etapas de obtenção, tratamento, armazenamento, distribuição, disseminação e uso da informação no contexto organizacional.

### **2.1.2 Planejamento da produção**

De acordo com Pozo (2007) o planejamento e controle da produção (PCP) é um conjunto de ações inter-relacionadas que objetiva direcionar o processo produtivo da empresa e coordená-lo com os objetivos do cliente. É uma das ferramentas básicas para integração dos setores da organização é o PCP, através dele é possível coordenar o que, quando e como será

produzido um determinado produto ou o preparo para um prestação de serviço. Esses dados são necessários para que não ocorra atrasos e nem desperdícios de materiais para a empresa.

Para Tubino (2007) o PCP serve como sistema de apoio dentro da produção, utilizando quatro funções para o seu desenvolvimento que são: planejamento estratégico da produção (longo prazo); planejamento mestre da produção (médio prazo); programação da produção (curto prazo) e acompanhamento e controle da produção (curto prazo). O planejamento estratégico da produção tem a finalidade de maximizar os resultados das operações e minimizar os riscos presentes nas tomadas de decisões da empresa. Sendo assim a empresa necessita criar uma boa interação com o ambiente geral, tanto externo quanto interno para tirar vantagem disto.

No que se refere ao planejamento mestre de produção, Vollmann et al. (2006) explicam que este permite uma produção eficaz, fornecendo bases para a melhor utilização dos recursos de produção, cumprindo as promessas de entregas, resolvendo compensações entre venda e produção e por fim alcançando os objetivos da organização. O plano mestre de produção seria uma ligação entre a demanda de produtos e a produção em si. Através dele é possível determinar prazos e entregas sem desperdícios nem atrasos.

De acordo com Tubino (2007) a programação de produção se baseia no plano mestre de produção e define o quanto e quando comprar, fabricar ou montar cada item que é necessário para a montagem dos produtos ou serviços disponibilizados pela empresa. A programação de produção serve de auxílio ao planejamento mestre determinando as quantidades necessárias para que a produção ocorra normalmente.

Wieneke (2009) afirma que o acompanhamento e controle da produção é a parte final do PCP, servindo de suporte para os outros sistemas produtivos através de um *feedback* das atividades realizadas e do cumprimento das obrigações com o cliente. O acompanhamento do controle de produção é uma segurança para empresa, de forma a indicar a situação do seu PCP.

### 2.1.3 Controle de estoque

Meindl e Chopra (2011) entendem que o estoque é a matéria-prima, os produtos em processamento e os produtos acabados dentro de uma cadeia de suprimentos. Para Dias (2010, p. 10) “a função da administração de estoques é maximizar o efeito lubrificante do *feedback* de vendas e o ajuste do planejamento e programação da produção”.

Gomes e Ribeiro (2004) destacam que o controle de estoque dentro de uma empresa mostra-se necessário para organizações que desejam atender tanto a sua demanda interna por produtos que deem a continuidade a operações de produção, como a redução de custos para manter o estoque, que pode gerar um valor considerável para a empresa investir em alguma oportunidade em foco.

Na visão de Gonçalves (2007) o controle de estoques deve ser realizado em conjunto com a administração de transportes e armazéns, optando-se pela redução dos níveis de estoque devido a fatores como a maior diversidade de produtos, maior número de clientes a serem atendidos, o aumento no custo de oportunidade de capital bem como o crescente foco no controle dos custos variáveis.

Outra grande questão que diz respeito ao controle de estoque esta voltada para o consumidor dos produtos da empresa, pois o cliente espera que o produto esteja disponível e em ótimas condições para que seja realizada sua compra, impactando direto no lucro organizacional relata que a falta de um item procurado pelos consumidores, isto gera insatisfação por parte do cliente, que procura muitas vezes por outra marca ou até mesmo

realiza suas compras em outro estabelecimento, ocasionando um prejuízo para a empresa ou para o estabelecimento dependente dos produtos da mesma (CHRISTOPHER, 2005).

#### **2.1.4 Armazenagem de materiais**

A questão da armazenagem está ligada diretamente com o transporte interno de cargas sem ser possível separá-las. O estudo correto para aplicação de um método de armazenagem em uma empresa pode diminuir custos de operação, melhora a qualidade dos produtos e acelera o ritmo de produção (DIAS, 2010).

De acordo com Gomes e Ribeiro (2004) a armazenagem de materiais surge como uma função do sistema logístico que compreende a maneira como os insumos e produtos acabados ou semiacabados são estocados dentro da empresa ou transportados para os clientes, de forma que fiquem organizados, reduzindo o espaço ocupado, bem como evitando perdas devido a danos causados durante o deslocamento, seja ele feito dentro da organização ou até mesmo da fábrica ao seu consumidor.

Conforme Christopher (2005) alguns fatores têm grande influência na forma como os produtos serão armazenados, sendo estes responsáveis pela redução de custos e garantia do produto não sofrer danos. Dentre todas as variáveis envolvidas, as que mais têm impacto são: o *layout* do depósito da fábrica; o modo como os produtos serão embalados e, por último, a forma como os produtos podem ser agrupados de maneira a ocupar menor espaço dentro do veículo de transporte ou no estoque da empresa.

O *layout* fabril está presente desde o início da organização, ele consiste não apenas no modo como os produtos ou insumos podem ser armazenados, mas também onde os mesmos se localizarão de maneira que de agilidade ao processo produtivo devido à facilidade do acesso. Este *layout* se baseia no estoque da empresa, devido ao fato de todos os processos empresariais dependerem dele, ou seja, vai desde o armazém que guarda os insumos para o início da produção, até o setor de estoque dos produtos acabados que serão entregues aos clientes (DIAS, 2010).

Já a embalagem do produto segundo Moura (2003) consiste no modo como este será armazenado, ou seja, ela deve suprir as necessidades do produto, tanto para que o mesmo não sofra danos, mas também para que seja fácil transportá-lo ou identificá-lo dentro da organização.

Alguns modelos para estocagem de materiais se resumem na forma como os produtos após serem embalados serão agrupados de maneira que ocupem o menor espaço dentro do veículo de transporte. Estes produtos podem se agrupar em carga unitária, paletização entre outros. Sendo assim é preciso organizar a carga embalada para ocupar todo o espaço físico de cada meio de transporte para reduzir custos gerados pela necessidade de veículos extras. Essa organização é possível através de uma análise feita a respeito do tamanho da carga e do espaço disponível (CAIXETA-FILHO; MARTINS, 2001).

#### **2.1.5 Movimentação de materiais**

De acordo com Dias (2010) para que haja transformação dos insumos em produtos é necessário ao menos o movimento de um dos três elementos básicos da produção que consistem em: homem, máquina ou material.

Para Ballou (1993) a questão do transporte limita-se ao modo como o material utilizado para produção irá chegar ao setor onde será manufaturado e convertido em produto para comercialização. A movimentação de materiais dentro de uma empresa se baseia no deslocamento de toda e qualquer parte, de âmbito organizacional responsável pela transformação da matéria-prima em um produto final.

Nesse sentido, Ivan Jr. et al. (2009) complementa que em meio a um mercado dinâmico, as empresas devem procurar a melhoria contínua de seus processos de gestão, como forma de adquirir ou manter vantagem competitiva. Portanto, o adequado gerenciamento de armazenagem e movimentação de materiais, é um fator que poderá auxiliar a empresa nesse nível de competitividade, tornando mais fácil o controle das entradas e saídas de produtos do estoque agilizando assim, o processo da empresa com um todo, e evitando a perda de espaço e até mesmo de produto.

### **3. METODOLOGIA**

O presente estudo classifica-se como qualitativo quanto à natureza. Na pesquisa qualitativa os dados são coletados através de interações sociais e analisados subjetivamente pelo pesquisador. Esse tipo de pesquisa preocupa-se com os fenômenos (APPOLINÁRIO, 2004).

No que se refere aos objetivos, à pesquisa caracteriza-se como descritiva. Gonsalves (2007) afirma que a pesquisa descritiva tem como propósito escrever as características de um objeto de estudo, sendo que nesse caso a pesquisa não está interessada no porque, nas fontes do fenômeno e sim em apresentar as suas características.

Quanto aos procedimentos técnicos, esse estudo desenvolveu-se por meio de um estudo de caso. Segundo Lakatos e Marconi (2005) o estudo de caso que é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

Para a coleta dos dados, primeiramente, utilizou de uma pesquisa bibliográfica a fim de possibilitar um embasamento teórico sobre o tema, seguido de uma pesquisa documental em arquivos da empresa analisada.

Severino (2007) menciona que a pesquisa bibliográfica realiza-se a partir de do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em livros, artigos etc. Já na pesquisa documental os conteúdos dos textos não tiveram nenhum tratamento analítico, são ainda matéria-prima a partir do qual o pesquisador vai desenvolver sua investigação e análise.

E, posteriormente, foram realizadas visitas à empresa, onde realizou entrevistas estruturadas com o gerente e demais colaboradores, além de observação *in loco* no ambiente estudado possibilitando assim sua descrição e análise.

### **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

#### **4.1 Empresa integrada**

Na empresa pesquisada é possível observar a busca pela integração de todos os setores de tal forma que o serviço a ser realizado tenha uma fluência maior gerando um gasto menor, bem como uma redução de tempo.

No entanto, observou-se que a parte administrativa não exibe ao certo um roteiro para as tarefas que serão realizadas, onde essa falta de coordenação está relacionada à falta de

conhecimento por parte do gerente ou do administrador da empresa a respeito de métodos ou pequenos sistemas que agilizem o processo de forma a padronizar as ações.

Como resultado, muitas vezes ocorre à perda de algum material gerando gasto desnecessário ou a necessidade de pressa extrema para realizar alguma tarefa, obrigando até mesmo outras partes envolvidas como fornecedores a realizarem entregas de emergência, quase sempre sem o desconto obtido pela empresa. Estas operações, além de ocuparem mais recursos financeiros disponíveis da organização, também aumentam a margem de erro devido ao curto espaço de tempo disponível caso algo saia errado.

Portanto, sugere-se a empresa profissionalizar a união dos setores criando sistemas mais precisos para padronizar todas as operações desde a compra dos insumos até a entrega ao cliente, com todos os pontos necessários.

#### 4.2 Fluxo de informação

Na empresa em questão, o fluxo de informações pode-se ser dividido em fluxo interno e fluxo externo. O fluxo interno compreende a comunicação realizada entre os integrantes da organização, onde destaca-se que não existe nenhum sistema específico para isso, sendo utilizado basicamente a troca de emails.

Verificou-se também que todo o fluxo para realização de algum trabalho começa pelo vendedor da empresa, pois é ele que realiza a venda dos produtos e serviços, e através do contrato é determinada a quantidade a ser produzida, bem como quando será entregue o material. A partir deste, as ordens passam para o gerente do setor operacional, que por sua vez tem a função de encaminhar para os setores produtivos as ordens de serviço da empresa.

Quanto ao fluxo externo, o mesmo surge quando é dada a ordem de produção. Uma vez que o setor fabril possui a ordem de pedido, ele entra em contato com o fornecedor de material para que seja encomendada a quantidade necessária para produção dos materiais a serem entregues. Encontra-se exposto na Figura 1 o fluxo de informações da empresa para um melhor entendimento.

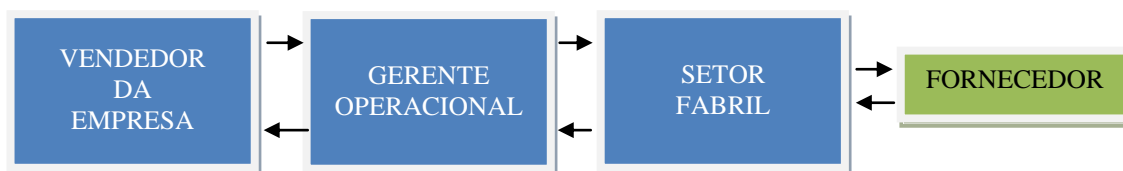


Figura 1 – Fluxo de informações da empresa

Com o fluxograma de informações corretamente estabelecido é possível agilizar os processos produtivos da empresa e evitando erros. Como a mesma necessita cumprir sempre com seu prazo de entrega dos produtos e serviços, pois a data dos mesmos não pode ser alterada, a questão de saber coordenar os setores releva a importância de um sistema de informações dentro da organização.

#### 4.3 Planejamento da produção

Constatou-se que o PCP da empresa, embora a mesma tenha uma linha produtiva considerável, não apresenta muito desenvolvimento. Com a chegada de uma ordem de pedido ou algum contrato de serviço com a empresa, tem-se início no processo de confecção do material. O gerente operacional tem como função informar a cada setor, o que, quando e em que quantidade será produzido cada item que foi comercializado. Porém, na empresa é

possível observar que não há um controle rígido, ou seja, um planejamento adequado para produção, deixando quase sempre alguma emergência de última hora para ser resolvida.

Embora os problemas internos da empresa não tenham chegado ao consumidor, à pressa na produção devido à falta de planejamento gera gastos como hora extra para funcionários que poderiam realizar seu trabalho em tempo normal e também pode vir a trazer problemas futuramente com algum atraso evidente.

Com o crescimento da empresa será necessário futuramente estabelecer um sistema de produção mais sólido, ocupando todas as áreas do PCP, que consiste no planejamento, controle e acompanhamento da produção. Para realizar um sistema na empresa, é preciso analisar todo o processo produtivo considerando todas as variáveis envolvidas. Sendo assim, nomear uma pessoa apta a coordenar somente a produção geral da empresa, pois atualmente a responsável é coordenada pelo gerente operacional, que por sua vez já possui muitas funções, dificultando uma maior dedicação para este setor.

#### **4.4 Controle de estoque**

O controle de estoque na cadeia de suprimentos é realizado pelo funcionário responsável pelo almoxarifado e por cada setor da empresa. Os funcionários dos demais setores têm como função controlar cada material que ocupam para produção ou prestação de um serviço, informando assim ao responsável pelo almoxarifado quando algo está prestes a acabar.

Uma vez que o funcionário do almoxarifado é informado que um insumo está se esgotando, o mesmo entra em contato com o fornecedor e faz uma encomenda sempre com a quantidade a mais do que a desejada, de forma que o excedente possa ser utilizado durante a espera pelo novo lote no próximo pedido.

Salienta-se que a empresa divide seu estoque em duas partes: os insumos que podem ser utilizados a longo prazo como madeira para os quadros, tecido, tinta, pregos, entre outros e aqueles produtos que necessitam ser comprados quase que no dia do evento, tais como flores, comida e bebida para os clientes. Os produtos comprados a longo prazo podem ser utilizados no decorrer do ano e normalmente são comprados em grande lote, ou seja, a compra excedente da quantidade necessária para suprir a demanda é grande, gerando assim um desconto maior dado pelo fornecedor. Já para produtos que são mais perecíveis tais como os utilizados perto do evento em si são comprados na quantidade exata que será ocupada, para que não ocorra desperdício de material.

Com relação a produtos semiacabados, de produção interna que ficam no segundo estoque da empresa, a produção dos mesmos é sempre realizada em grande escala não existindo um limite para cobrir a demanda, sendo assim o estoque dos mesmos está sempre a mais do que o necessário. A empresa tem a política de produzir a mais, pois a mesma não comercializa apenas com formandos ou clientes propriamente ditos, mas também com lojas que trabalham no mesmo ramo ao qual muitas vezes necessitam a compra de grandes quantidades dos produtos semiacabados.

No entanto, ressalta-se que a questão do controle de estoque da empresa necessita sofrer algumas melhorias como a elaboração de um sistema informatizado para compra de materiais. Hoje, não existe um controle preciso que determine o quanto ainda tem disponível de material, e por quanto tempo a empresa poderá permanecer sem fazer compras. Também é possível observar certa falta de coordenação por parte dos funcionários no que diz respeito à projeção de uso dos materiais, pois muitas vezes o ponto de pedido é ultrapassado, obrigando



os setores a usar a matéria-prima excedente comprada gerando atraso na produção caso haja falta de material para suprir as necessidades.

Sugere-se também à empresa, para auxiliar no controle de estoque com relação, tanto nos insumos utilizados na produção quanto nos produtos semiacabados a criação de um sistema como forma de informatizar o controle de estoques. Este sistema poderia assemelhar-se ao encontrado em supermercados, ou até mesmo lojas de varejo. O funcionamento do mesmo teria como base um código de barras inserido em cada produto ou insumo por meio de etiqueta, assim cada vez que algo saísse do estoque o código de barras seria cadastrado em um computador, ao qual levaria a um sistema que automaticamente informaria o usuário de que os estoques estão baixos, necessitando assim de reposição.

#### 4.5 Armazenagem de materiais

A armazenagem de materiais na empresa é de grande importância, tanto para o estoque dos produtos semiacabados, quanto para aqueles produtos acabados. Observou-se que a maioria dos produtos e insumos está localizado próximo aos setores onde os mesmos são confeccionados, onde os responsáveis pela armazenagem normalmente são os próprios operários que fazem uso do material.

Salienta-se ainda que na empresa os produtos e insumos são armazenados em prateleiras de forma que reduzam a área ocupada, ou em peças específicas. Embora não exista um sistema padrão de armazenamento, todos os produtos, insumos ou até mesmo materiais utilizados na prestação de serviço são alocados em ambientes que fornecem uma certa proteção, para que não haja perdas ou avarias. Existem também sete setores para armazenar todo o material utilizado pela empresa, todos a seguir descritos:

**a) Setor de tecidos:** o setor de tecidos fica localizado em uma sala separada da construção principal da empresa, encontrando-se aos fundos do terreno. Nele são armazenados todos os panos utilizados nas decorações, sendo normalmente organizados em rolos que ficam em armações, ou alojados em estantes, sendo divididos pela semelhança da cor;

**b) Setor de quadros:** o setor de quadros fica junto à marcenaria. Neste setor encontra-se todos os modelos de quadros confeccionados pela empresa, tanto os que estão para ser entregues aos clientes, como os que estão semiprontos esperando para serem pintados e acrescidos dos detalhes. Este produto também é armazenado em prateleiras, onde ficam separados por pedidos para que seja mais simples de encontrá-los na hora de realizar a entrega ou dar seguimento a produção;

**c) Setor de equipamentos fotográficos e filmagem:** esta área fica localizada dentro da empresa próximo a ilha de edição de vídeo e a gráfica. Este setor da organização é um dos mais bem guardados devido ao fato dos equipamentos possuírem um valor bem elevado. Cada máquina ou equipamento é guardado e um case (caixa específica para o equipamento), que serve tanto para armazenagem como para o transporte, onde fica protegido contra qualquer tipo de impacto ou outro dano que o meio externo pode causar. A empresa ainda providenciou no primeiro semestre do ano de 2011 uma proteção com grades e alarme específicos para este setor;

**d) Almoxarifado:** o almoxarifado guarda quase todo o estoque de insumos da organização. Este setor está localizado dentro da organização próximo a recepção, para que seja facilitado a entrada de materiais. Os insumos são divididos e agrupados conforme a sua utilização e gênero, ou seja, produtos do segmento de papel estão separados por cor, sendo a tonalidade branca a mais acessível para retirada devido ao fato de ser mais utilizada do

que as demais cores. Assim como a maioria dos demais alojamentos, este setor também utiliza prateleiras para armazenagem;

**e) Equipamentos de palco e decoração:** este setor fica próximo de onde são armazenados os quadros. Nele contem praticamente todos os equipamentos que a empresa utiliza para a prestação de serviços de decoração. Neste setor está armazenada uma grande variedade de equipamentos, sendo alguns muito pesados ficam localizados no piso da empresa para que não ocorra acidentes com os funcionários e para que fique mais fácil o manuseio, e ainda aqueles produtos mais leves são organizados em prateleiras de acordo com a sua função;

**f) Símbolos:** este alojamento fica junto da garagem da empresa. Os símbolos são materiais prontos que servem também para a decoração do evento, eles ficam presos à parede da garagem por arames e não possuem nenhuma ordem de armazenagem; e

**g) Granitos:** o setor de granitos fica próximo à primeira cabine de pintura. Este alojamento guarda as pedras lapidadas e granito que são usadas para a confecção de alguns modelos de quadros disponíveis no catálogo da empresa.

Outra questão que envolve a forma como os produtos e equipamentos são armazenados é na hora de transportá-los do local da produção para o cliente final. A empresa possui uma frota apta para o transporte, e também aluga alguns veículos dependendo da necessidade. Para o transporte de produtos a referida empresa disponibiliza sacolas e caixas confeccionadas especialmente para que nada sofra avarias durante o transporte, além da maioria dos produtos serem embalados por plástico bolha que oferece uma segurança extra.

Além do transporte de produtos existe o transporte de equipamentos que são organizados por um funcionário responsável por administrar da melhor forma possível a carga de forma que ela ocupe o menor espaço dentro de cada veículo. Normalmente, equipamentos e produtos são transportados em viagens diferentes, ou seja, eles utilizam os mesmos veículos, porém em dias diferentes.

#### 4.6 Movimentação de materiais

Na empresa pesquisada não existe nenhum tipo de tecnologia relacionada à movimentação de materiais ou até mesmo a movimentação dos funcionários. Devido ao fato do complexo empresarial ser bastante limitado em termos de espaço, não existe por enquanto a necessidade de um sistema ou máquina para que os funcionários se desloquem quando surge a necessidade de retirar algum material para produção ou prestação de serviço.

Dessa forma, embora o deslocamento dos funcionários ocupe certo tempo, no momento foi identificado a necessidade de investimento para reduzir tal movimentação na empresa.

### 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A função da logística é tornar disponíveis os produtos e serviços no local onde são necessários e, no momento em que são desejados. E isso é possível através do gerenciamento eficaz da cadeia de suprimentos, o que pode acarretar na redução de custos, eliminando desperdícios e agregando valor ao produto ou serviço final que será entregue ao cliente.

Com a realização desse estudo, pode-se constatar que na parte administrativa da empresa a falta de conhecimento por partes dos gestores sobre sistemas que envolvem a padronização de processos acaba gerando alguns contratemplos desnecessários nas atividades

desenvolvidas. Por isso, sugere-se padronizar as operações desde a compra dos insumos até a entrega do produto ao cliente.

Em relação ao fluxo de informações da empresa, o mesmo apresenta-se bem estruturado, com suas funções definidas o que acarreta na agilidade dos processos, evitando atrasos na entrega dos pedidos, já que por se tratar de uma empresa de eventos a data não pode sofrer alterações e esse é um fator extremamente importante a ser considerado.

No que se refere ao setor de planejamento da produção, verificou-se que na verdade não existe um planejamento adequado o que acarreta em gastos extras para o cumprimento dos prazos. Sendo assim, sugere-se além de nomear um responsável exclusivamente para esse setor, seria interessante realizar um mapeamento do processo produtivo na empresa. Deste modo, cada um saberá as suas funções, bem como qual a próxima etapa a ser realizada no processo, o que poderia eliminar desperdícios e conseqüentemente gerar uma redução de custos.

Observou-se ainda que o controle de estoques utilizado precisa de alguns ajustes, visando melhorias. Por isso, sugere-se a elaboração de um sistema informatizado para compra de materiais, para que seja possível identificar quanto de insumos a empresa ainda possui disponível para uso nas suas atividades. Ressalta-se também a necessidade de aquisição de um *software* para auxiliar no controle desses estoques para que os funcionários fiquem atentos aos reais níveis de estoque existente e, assim entrar em contato com o fornecedor para a compra desses produtos sempre que necessário para a reposição dos mesmos.

## REFERÊNCIAS

ABARCHE, F. S. et al. **Gestão de logística, distribuição, e trade marketing**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica**: um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2004.

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

BETHLEM, A. de S. **Estratégia empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BOWERSOX, D. J.; COOPER, M. B.; CLOSS, D. J. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CAIXETA-FILHO, J. V.; MARTINS, R. S. (Org.). **Gestão logística e transporte de cargas**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: criando redes que agregam valor. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2005.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: CENGAGE, 2002.

GOMES, C. F. S.; RIBEIRO, P. C. C. **Gestão de cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação**. São Paulo: Thomson, 2004.

GONÇALVES, P. S. **Administração de materiais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

GONSALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Alínea, 2007.

IVAN JR. A. da S. et al. **Armazenagem e movimentação de materiais em uma empresa varejista do ramo de material de construção**. In: CONGRESSO DE PESQUISA E INOVAÇÃO DA REDE NORTE E NORDESTE DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA, 4., Pará, 2009. **Anais...** Pará, 2009. Disponível em: <[http://connepi2009.ifpa.edu.br/connepi-anais/artigos/78\\_3752\\_1073.pdf](http://connepi2009.ifpa.edu.br/connepi-anais/artigos/78_3752_1073.pdf)>. Acesso em: 20 ago. 2012.

KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, D.; SIMCHI-LEVI, E. **Cadeia de suprimentos: projeto e gestão: conceitos, estratégias e estudos de caso**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

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

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

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

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TOFFLER, A. **A terceira onda**. 13. ed. Rio de Janeiro: Record, 1983.

TUBINO, D. F. **Planejamento e controle da produção: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

VAN HOEK, R. I. **Measuring the unmeasurable - measuring and improving the performance in the supply chain**. **Supply Chain Management**, v. 3, n. 4, p. 187-192, 1998.

VITAL, L. P.; FLORIANI, V. M.; VARVAKIS, G. **Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão**. **Revista Informação & Informação**, Londrina, v. 15, n. 1, p. 85 - 103, jul./jun. 2010. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/5335>>. Acesso em: 12. set. 2012.

VOLLMANN, T. E. **Sistemas de planejamento e controle da produção para o gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

WIENEKE, F. **Gestão da produção**: planejamento da produção e atendimento de pedidos.  
São Paulo: Edgard Blucher, 2009.