

FACULDADE LABORO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM LOGÍSTICA

JADIANNE BARBOSA FONSECA

**AS DIFICULDADES NA LOCALIZAÇÃO DE FORNECEDORES DE MATERIA PRIMA:
um estudo de caso na empresa Maranhão Colchões**

São Luís - MA
2018

JADIANNE BARBOSA FONSECA

**AS DIFICULDADES NA LOCALIZAÇÃO DE FORNECEDORES DE MATERIA PRIMA:
um estudo de caso na empresa Maranhão Colchões**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Especialização em Logística, da Faculdade
Laboro, para obtenção do título de Especialista.

Orientador(a): Prof.(a). Ma. Ana Nery Rodrigues dos
Santos

São Luís - MA
2018

A Ficha Catalográfica é impressa no verso da folha de rosto.

É solicitada á biblioteca@faculdadelaboro.com.br mediante envio do trabalho completo após aprovação pela orientação acadêmica.

JADIANNE BARBOSA FONSECA

**AS DIFICULDADES NA LOCALIZAÇÃO DE FORNECEDORES DE MATERIA PRIMA:
um estudo de caso na empresa Maranhão Colchões**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Especialização em Logística, da Faculdade
Laboro, para obtenção do título de Especialista.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof.(a). Ma. Ana Nery Rodrigues dos Santos
Mestra em Estratégias de Investimentos e Internacionalização

Examinador 1

Examinador 2

AS DIFICULDADES NA LOCALIZAÇÃO DE FORNECEDORES DE MATERIA PRIMA: um estudo de caso na empresa Maranhão Colchões

JADIANNE BARBOSA FONSECA¹

RESUMO

O presente artigo visa analisar as dificuldades enfrentadas diariamente pela empresa privada Maranhão Colchões na busca de fornecedores locais para o seguimento de fabricação de colchões e cama box. Tomando por base a prática diária e a abordagem de alguns conceitos de autores e explicações sobre o setor de compras e suas finalidades, explicando sua importância dentro da organização e demonstrando que a falta de uma boa gestão e sua ausência influenciará em toda a estrutura da empresa, todos os setores e processo de melhoria e crescimento. Identificando as ações usadas como ferramentas para tentar melhorar o processo, expondo as dificuldades encontradas e apresentando opiniões e informações como sugestões, que serão interessantes para a contribuição do modelo de gestão atual. A metodologia utilizada é um levantamento bibliográfico e um estudo de caso, onde foi feita uma pesquisa aprofundada com o comprador da empresa e observações diárias durante um período. Constatando-se através das informações e observações que o problema enfrentado eleva o custo de estoque parado da empresa e demanda uma maior interação do setor de compras com seus fornecedores e meios de transportes.

Palavras-chave: Dificuldades. Setor de compras. Melhorias.

¹Especialização em Logística pela Faculdade Laboro, 2018.

THE DIFFICULTIES IN LOCATING SUPPLIERS OF RAW MATERIAL: A CASE STUDY IN THE COMPANY MARANHÃO MATTRESSES

ABSTRACT

This article aims to analyze the difficulties faced daily by the private company Maranhão mattresses in the search of local suppliers for the follow-up of the manufacture of mattresses and bed box. Based on daily practice and the approach of some concepts of authors and explanations about the purchasing sector and its purposes, explaining its importance within the Organization and demonstrating that the lack of good management and its absence influence throughout the Structure of the company, all sectors and process of improvement and growth. Identifying the actions used as tools to try to improve the process, exposing the difficulties encountered and presenting opinions and information as suggestions, which will be interesting for the contribution of the current management model. The methodology used is a bibliographic survey and a case study, where thorough research was done with the company's buyer and daily observations during a period. Finding out through the information and observations that the problem faced raises the company's stock cost and demands a greater interaction of the purchasing sector with its suppliers and means of transport.

Keywords: Difficulties. Shopping Industry. Improvements.

1. INTRODUÇÃO

Antes visto apenas como um setor simples da estrutura da empresa, o setor de compras foi ganhando com o passar dos anos a sua importância e reconhecimento cada dia mais. Visto atualmente como um setor estratégico que junto com outros principais setores desempenham um papel importantíssimo para a manutenção, planejamento e crescimento da empresa, procura constatemente por meios para se ter sempre melhores resultados com uma otimização e melhor eficiência no processo, de

forma a reduzir principalmente os custos da empresa, mantendo a qualidade dos produtos e atendimento, seguindo uma cadeia desde o processo da compra até seu recebimento.

Se o setor não estiver sempre alinhado com a demanda do mercado e necessidades da empresa, dificilmente conseguirá obter bons resultados. E essa é uma atividade rotineira e contínua que deverá ser trabalhada constantemente e se manter atento a todas as mudanças que podem vir ocorrer.

Sabemos que a logística é um dos setores que mais se tem custo dentro da empresa, e o setor de compras está inserido nesse meio. Ele está alinhado diretamente com o almoxarifado, onde encontra-se o estoque que localiza-se o maior ativo da empresa parado, e no caso da empresa estudada, produtos mantidos com um estoque alto, com muito valor agregado e com um giro demorado, devido à localização dos fornecedores que ficam distantes de sua localização.

Com isso o artigo visa abordar um estudo voltado à forma como essa empresa trabalha, os problemas enfrentados por ser localizada na região nordeste do País, onde 90% dos seus fornecedores estão instalados nas regiões Sul e Sudeste, verificando também as ações que eles tomam para tentar reduzir os impactos desse processo.

Estudando ainda o almoxarifado da empresa que está ligado diretamente com o setor de compras, onde mantém um estoque altíssimo devido aos problemas retratados acima.

O artigo é composto pela fundamentação teórica, retratando sobre o setor de compras e alguns outros setores como o almoxarifado, explicando de forma teórica esses processos. Dando sequência com a metodologia que foi trabalhada no estudo de caso da empresa Maranhão Colchões, a pesquisa e as técnicas adotadas e as etapas da pesquisa, subdividida na pesquisa bibliográfica para revisão de literatura o levantamento de dados. Será ainda trabalhado com as análises de dados da pesquisa, seus resultados e limitações, dando continuidade com a apresentação e análise dos resultados dividida na descrição da empresa e apresentação dos resultados. E finalizando o artigo se dará as considerações finais com as referências bibliográficas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Cadeia de suprimentos

Para Bertaglia, citado por Platt e Nunes (2007), cadeia de suprimentos é:

Conjunto de processos requeridos para obter materiais, agregar-lhes valor de acordo com a concepção dos clientes e consumidores e disponibilizar os produtos para o lugar (onde) e para a data (quando) que os clientes e consumidores os desejarem. (BERTAGLIA, 2006, p. 4)

E para Gurgel e Francischini (2014), “Cadeia de suprimentos envolve o planejamento e gestão de todas as atividades que abrangem o fornecimento, abastecimento e Gestão Logística”. (GURGEL E FRANCISCHINI, 2014, p. 375)

Diante do exposto observa-se que a cadeia de suprimentos é um conjunto de atividades interligadas entre si, com um objetivo em comum, onde juntas fazem o processo acontecer desde seu início ao fim, agregando valor aos produtos, serviços e informações necessárias.

Segundo Ballou (2001), citado por Platt e Nunes (2007), as atividades logísticas possuem uma amplitude muito grande e se integram gerenciando o fluxo de matérias, informações e serviços, indo desde o padrão de atendimento ao cliente; transporte; gestão de estoque; processamento de pedidos; armazenagem; manuseio e embalagem; compras; cooperação com as operações e manutenção das informações.

Todos os processos acima são de extrema importância dentro da organização, cada um com sua agregação de valor que interligados dentro da cadeia de suprimentos buscam melhores resultados, eficiência e eficácia no resultado final.

A sua utilização dentro da organização influencia diretamente na identificação de pontos críticos, dificuldades encontradas que possam aparecer, na operacionalização organizacional, na elaboração de estratégias e planejamentos de curto, médio e longo prazo para aperfeiçoamento da cadeia, gerando assim melhores resultados e principalmente um melhor atendimento ao cliente final, pois sabemos que este é o fator crítico do processo que mais se deve trabalhar para obter respostas positivas.

2.2. Gestão de estoque

“Gerenciar estoques e movimentar recursos físicos fazem da Gestão de Material peça fundamental no tabuleiro da organização, participando ativamente de ações que visem à melhoria das atividades empresariais”. (ROSA, 2012, p. 153).

Segundo Gurgel e Francischini (2014), a principal meta de uma empresa é maximizar o lucro sobre o capital investido na fábrica e estoques, esperando-se que esse investimento seja necessário para produção e um bom atendimento de vendas, otimizando sempre e minimizando necessidades de capital investido.

Sabe-se que um dos setores que mais se gera custo à empresa é o estoque, com materiais parados e que gerarão receitas somente no futuro, onde muitas das vezes, não mantém uma circulação constante e contínua. Necessitando a empresa está sempre buscando por ferramentas e recursos para tentar diminuir o máximo os gargalos e demandas do mercado, trabalhando não só com o estoque de matéria prima, mas todos os estoques mantidos pela organização.

Para Gurgel e Francischini (2014), em alguns casos manter um estoque pode ser viável a empresa, estando entre eles: A capacidade de produção onde o custo do aumento deve ser maior do que o custo da produção em períodos de maior demanda; Quando o custo do material adquirido em pouca quantidade é maior do que uma compra grande que reduzirá o custo; Quando há dependência de fatores com variabilidade muito grande, como desembaraço alfandegário, condições de trafego, disponibilidades de fretes e transportes; Previsões de aumentos consideráveis de preços; Possíveis paradas na fábrica por falta de material, o que levará ao custo mais alto; dentre outros fatores que são mais vantajosos do que o custo de manutenção do estoque.

Devido às modernizações, inovações tecnológicas, demandas e necessidade dos consumidores que se tornam todos os dias mais exigentes pelos níveis de informações adquiridas atualmente, a empresa precisa trabalhar fortemente um estoque bem gerenciado, para assim, conseguir atender seu cliente final com suas reais necessidades.

Segundo Carretoni (2000), manter o nível padrão de estoque e satisfatório para empresa é complicado, pois temos variações constantes no mercado, no consumo e demanda, e se mantermos um nível baixo terá riscos de falta e custos altos e grandes estoques surgirão investimentos adicionais por armazenagem, custo de manutenção, perdas e avarias, sendo a gestão de estoque necessário, através de um planejamento, controle e alguns casos replanejamento dos diferentes tipos de estoques mantidos.

Os fatores determinantes nos níveis de estoque são: “a) Nível de produção; b) Condições de Vendas; c) Disponibilidade de áreas; d) Disponibilidade financeira; e) Preços; f) Deterioração; g) Obsolescência; h) Situação política e econômica do País”. (CARRETONI, 2000. p. 84)

Com isso vemos que diversos fatores precisam ser estudados e trabalhados diariamente para se ter um resultado satisfatório, buscando o máximo mantê-los atualizados para evitar perdas e situações desnecessárias, como falta de matéria prima, manutenção do estoque, organização, dentre outros, integrando sempre os setores de compras, produção, vendas e financeiro sem prejudicar a operacionalidade, visando sempre a otimização do desempenho global da empresa.

2.3. Compras

No contexto acima, observamos a importância do gerenciamento de um estoque, e o setor de compras está integrado a ele, devendo ambos trabalhar constantemente com recursos e ferramentas para obtenção de resultados.

Confirmando o retratado Rosa (2012), reforça que a qualidade no processo de compras depende também de outros fatores da gestão de material, como exemplo, inspeções técnicas, controle de materiais não conforme, proteção e preservação da qualidade dos materiais, instruções corretas de manuseio, formas corretas de armazenagens, dentre outros fatores que ajudarão no desenvolvimento e ganhos de redução de custos para a organização.

Segundo o conceito de alguns autores o objetivo de compras é: “Obter o material certo, nas quantidades certas, com a entrega correta (tempo e lugar), da fonte correta e no preço certo”. (CARRETONI, 2000, p. 21)

Fornecer materiais suficientes para manter a empresa em operação e produzindo, ou seja, os suprimentos deverão atender as necessidades dos clientes (interno e externo), as instalações e máquinas em funcionamento com investimentos financeiro e econômico mínimo para cumprimento do objetivo. (ROSA, 2012, p. 38)

Desta forma conseguimos identificar que para um processo de compras ser completo e eficaz, deve-se atender todas as etapas do processo, analisando todas as suas fases e obtendo sempre os serviços com qualidades e quantidades necessárias, com menores custos, agilidade e boa prestação de entregas, manter boa relação com seus fornecedores, conhecer bem seu produto e o que busca para conseguir boas negociações e trabalhar parcerias com fornecedores que lhe tragam bons resultados e qualidade na prestação de serviço.

Para Rosa (2012), o grande salto quantitativo na divisão de compras foi a sua integração à cadeia de suprimentos, que a tirou das ações verticais para horizontais, deixando de ser um setor de estaque para se transformar numa dinâmica fornecedora de serviços e consultora interna, e também agilizando a burocracia, indispensável de compras, e com essa gestão moderna começou-se considerar a empresa em sua totalidade, sendo mais dinâmica e tendo maior sincronia e união entre os setores com maior fluidez, onde todas as ações tomadas influenciam na organização.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa teve a finalidade de analisar os problemas enfrentados no setor de compras pela empresa Maranhão Colchões, com suas dificuldades na localização física de seus fornecedores de matéria prima.

Utilizando um estudo de caso e levantamento bibliográfico, caracterizando-se por uma pesquisa exploratória, onde segundo Selltiz et al (1967, *apud* Gil, 2002, p. 41) “Essas pesquisas envolvem: a) levantamento bibliográfico; b) entrevista com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e c) análise de exemplos que estimulem a compreensão”.

Ruiz (1996, p. 58) diz que “A revisão literária enquanto pesquisa bibliográfica tem por função justificar os objetivos e contribuir para própria pesquisa”.

Dessa forma o estudo foi desenvolvido a partir de materiais como livros, arquivos e documentos internos da empresa Maranhão Colchões, revistas, material da internet e artigos científicos, facilitando assim, uma maior compreensão do assunto abordado até chegar ao objetivo desejado do mesmo.

O estudo ocorreu de forma observatória, contato direto e entrevista com o funcionário do setor. Se caracterizando também como uma coleta de dados, onde segundo Prodanov et al (2013), é um método de pesquisa que obtém informações da realidade.

Ainda segundo Gil (2002), a pesquisa também possui característica bibliográfica de cunho descritivo e explicativo, pois obteve-se contato diretamente com o funcionário da empresa e observações periódicas pelo pesquisador para constatação dos fatos.

4. RESULTADOS

4.1. BREVE APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa privada onde foi aplicado o estudo de caso é maranhense, localizado na capital São Luís, com atuação na fabricação de colchões e cama Box, operando no mercado a 8 anos. Estando presente e atuando em todos os Estados da região nordeste e algumas do norte.

Este ano, inaugurou mais uma unidade no Estado de Pernambuco, para assim, conseguir atender melhor seus clientes e com objetivo de aumentar sua demanda e reconhecimento também.

É uma empresa certificada pelo INMETRO, onde obedece todos os critérios dos órgãos governamentais no sistema de qualidade e padronização dos processos.

VISÃO: Ser reconhecida nacionalmente como referência de qualidade em seus produtos e serviços.

MISSÃO: Desenvolver, produzir e comercializar produtos e serviços com excelência superando as expectativas dos nossos clientes.

4.2. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Como já retratado, a pesquisa foi estabelecida de forma observatoria e coleta de dados com o funcionário do setor através da aplicação de um questionário, observações e acompanhamentos periódicos.

Questionário aplicado:

- 1- Qual o maior problema enfrentado atualmente pelo setor de compras da empresa?
- 2- Qual maior impacto do problema dentro da empresa?
- 3- Existe facilidade em encontrar a matéria prima utilizada na produção?
- 4- Como funciona o transporte dos materiais devido a localização dos fornecedores?
- 5- Como funciona o estoque devido o processo complexo de compras?
- 6- Existem fornecedores locais da matéria prima?
- 7- Quais processos utilizados para redução de custos na aquisição e manutenção do estoque?
- 8- Existe alguma estratégia para amenizar o problema enfrentado?
- 9- Em qual nível de custo o estoque impacta na empresa?

Diante das informações prestadas e observações, constatou-se que o problema maior enfrentado está na localização dos fornecedores que em 90% encontram-se localizados nas regiões sul e sudeste. O que acaba dificultando planejamentos para possíveis reduções de custo e melhoria da empresa.

Essa dificuldade acarreta diretamente problemas como: aumento de matéria prima estocada; longo prazo do processo de compra até a chegada do produto; altíssimo custo com transportes das mercadorias; preço final de custo do produto alto; dificuldades com fornecedores na prestação de informações e acompanhamento do processo e também por alguns desses produtos serem pouco ofertados, algumas vezes por apenas um ou dois fornecedores, o que leva a ficar 100% dependente do mesmo, dificultando também o poder de negociação, que no caso, o comprador fica sem recursos e argumentos para tentar melhorar ou reduzir um possível reajuste ou melhores condições na compra.

Os produtos que possuem mais impacto sobre o custo são produtos químicos, tecidos, espumas, papelões, mantas, pés de cama, embalagens e molas. Que em sua maioria são mercadorias que exigem um alto valor para serem transportadas e também pela empresa localizar-se na capital do Maranhão, onde o transporte encarece muito por ser considerada “fim de rota” e não ter facilidades com fretes para retorno que compense a longa viagem.

Foi constatado que as mercadorias solicitadas giram em estoque no prazo de médio de dois meses, algumas com um prazo maior de até seis meses devido à quantidade mínima de compra estabelecida pelos fornecedores, como embalagens, por exemplo.

Temos também o problema com o prazo de produção dos fornecedores, variando entre 15 a 30 dias, dependendo do produto, para faturamento do material, e o prazo médio de entrega após a mercadoria entrar na transportadora, que varia ente 7 a 10 dias úteis.

Com isso observa-se que o ciclo de compra e estoque da empresa é algo complexo, pois exige muito dos funcionários tanto da solicitação de materiais quanto acompanhamentos. Muitas das vezes tendo que trabalhar com programações mensais

com o fornecedor, obedecendo todo o prazo estabelecido, para não ocorrer problemas com falta de material no estoque.

No Estado do Maranhão, onde se localiza a empresa, foi evidenciado apenas um fornecedor, que fornece cantoneiras para proteção dos cantos das camas para evitar avarias.

A empresa também já realizou alguns processos de importação, mas não é uma atividade rotineira da mesma, pois exige uma quantidade muito maior de compra e longo tempo estocado.

Algumas até valem a pena, mas no momento, com o aumento do dólar, estão restringindo o processo.

Como a empresa atende todo o Estado do nordeste, inaugurou uma filial no Estado de Pernambuco, para atender de início um cliente que possui alto poder de compra e posteriormente aumentar o mercado.

A implantação ajudou a reduzir os custos com transporte do produto acabado, que possuía seu processo de distribuição centralizado no Maranhão e distribuído para os outros Estados, e também reduziu o processo de compras e estoque local. Mas o problema com os custos da matéria prima não melhorou, pois a nova localização na região também possui deficiência de fornecedores.

Por estabelecer um alto nível de compras, a empresa consegue estabelecer parcerias com os transportadores, que ocorre de forma contínua e em altos volumes. Ajudando a trabalhar em uma tabela de preços especial comparada aos valores praticados.

Em relação ao custo atual com material parado em estoque, foi informado que o mesmo gira em torno de R\$ 2.000.000,00 (dois milhões), o que é muito alto para o seguimento e também para planejamentos e custos da empresa, que fica parado por muito tempo sem uso, também dificultando ainda mais pela empresa trabalhar com seus clientes em vendas parceladas em quantidades maiores que o prazo de pagamento dos produtos, onde muitas das vezes ao dar entrada no estoque já está próximo ao seu prazo de vencimento, sem menos ter utilizado o item.

O faturamento da empresa fica em torno de R\$ 3.000.000,00 (três milhões) e R\$ 4.000.000,00 (quatro milhões), e ao dividir esse faturamento em todos os

compromissos financeiros, vemos que metade dele se perde quando reduzido do estoque parado.

E para tentar amenizar os problemas enfrentados diariamente e como forma de redução dos custos e por trabalharem em uma escala grande de produção, alguns itens a empresa possui fabricação interna, como exemplo, a espuma utilizada nos colchões.

Também utilizam consolidação de cargas com as transportadoras parceiras resultado de negociação para redução de valor custo frete.

O seguimento de colchões atualmente possui certificação do INMETRO, o que traz uma vantagem para a empresa, pois padroniza os processos de qualidade e favorece nos critérios adotados para aquisição de materiais e padrões dos fornecedores, onde os mesmos devem obedecer a critérios estabelecidos e ter qualidade no atendimento e nas matérias primas fornecidas, diminuindo assim, perdas, avarias e problemas com materiais adquiridos, favorecendo a empresa devido a distância para resolver esses tipos de problemas.

Essa certificação exige padrões de qualidade no processo de compras, controle e padronização do almoxarifado, qualidade e processos da produção e setor comercial. O que traz um ganho significativo a empresa por possuir e trabalhar com normas que irão trazer benefícios, credibilidade, qualidade ao processo, produto acabado e melhor acompanhamento do pós venda.

5. DISCUSSÕES

Diante das análises e observações, podemos destacar a preocupação da empresa em tentar melhorar seus processos e tentar reduzir seus custos através de constantes inovações e controle, mas tendo sempre dificuldades, pois no fim acabam ficando restritos em alguma etapa do processo.

A distância na localização de fornecedores realmente é um problema para a empresa e a escassez de material local, onde infelizmente não se consegue mudar muita coisa no processo.

Pelo consumo atual da empresa e quantidades estocadas de material, é de importância que se trabalhe e amplie o processo de importação, pois de acordo com pesquisas, alguns dos produtos utilizados, são importados por seus fornecedores, e a empresa trabalhando e focando melhor nesse processo conseguirá obter ganhos e reduzir custos, mesmo o material ficando parado por um tempo a mais no estoque.

Outro detalhe é que mesmo se tivessem fornecedores locais, ainda assim compensaria mais a compra nas regiões sul e sudeste, pelas melhores condições de preços e políticas locais, pois quando o material chega na nossa região, ele sofre com os encargos aplicados no preço final.

Seria viável ter materiais locais para necessidades rápidas o que reduziria o risco de ficar com a produção parada por falta de estoques.

Para melhores recursos interno no nosso Estado, teriam que trabalhar as políticas de encargos, melhorias no nosso porto local, melhorias nas ferrovias e interligações estratégicas, para assim, conseguirmos um avanço econômico nas empresas e principalmente do nosso Estado.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se no trabalho dificuldade em encontrar teorias e materiais que abordam o assunto estudado, onde foi necessário o uso de outros meios e técnicas para se abordar um conteúdo com o máximo de informações necessárias para o estudo realizado.

Buscou-se retratar a realidade onde a empresa encontra-se, relatando os desafios enfrentados diariamente através do seu estudo físico e comparando com o que os teóricos nos mostram sobre o caso.

Observou-se que a empresa e seu quadro de funcionários buscam alternativas para resolver os gargalos enfrentados, mas diante da imensa dificuldade muitas dessas alternativas se tornam inviáveis em alguma etapa do processo. Mas que mesmo distante dos centros de distribuição de sua matéria prima, ainda assim

conseguem estabelecer uma competitividade boa no mercado, competindo diretamente com empresas de grande porte, pois São Luís é caracterizado por fim de rota e tem uma aplicação alta de impostos, e todas as mercadorias e produtos que chegam aqui, tem seus custos finais altos devido a esses pontos, acabando igualando em muitos casos os preços finais.

Outra vantagem encontrada é a utilização do porto em São Luís para as suas importações, onde que mesmo não conseguindo trabalhar em uma demanda contínua, ainda assim conseguem obter bons resultados quando utilizado este canal, como forma de reduções de custos.

Um dos principais pontos negativos é a demanda do mercado, que na maioria das vezes não segue o ritmo de consumo de anos e meses anteriores para comparativos na quantidade que mais se aproxime do que irá ser comprado e estocado.

O que leva a empresa a não ter sempre recursos para trabalhar com demandas de alto volume em prazos imediato e ter que aguardar todo o prazo estabelecido dentro do processo desde a solicitação da compra até sua chegada, o que pode causar a falta de matéria prima de alguns itens.

Diante disso, verificou-se que é possível manter um padrão de atendimento, mesmo diante dos problemas enfrentados, onde mesmo não possuindo alternativas eficazes para trabalhar em qualquer demanda e adversidade, ainda assim, se consegue estabelecer níveis bons de atendimento aos seus clientes finais e se manter na concorrência com outros fabricantes da área.

E que é fundamental a implementação e adequação constante do setor, sempre em busca de melhorias e alternativas para se manter em um processo competitivo.

REFERÊNCIAS

CARRETONI, Enio. **Administração de Materiais: uma abordagem estrutural**. Campinas, SP: Alínea, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. -4.ed. –São Paulo: Atlas, 2002.

GURGEL, Floriano do Amaral; FRANCISCHINI, Paulino G. **Administração de materiais e de patrimônio**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

PLATT, Araujo Augusto; NUNES, Rogério da Silva. **Logística e cadeia de suprimento**. Florianópolis: Departamento de Ciências e Administração / UFSC, 2007.

PRODANOV, C.C., FREITAS, E.C., **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

ROSA, Clóvis B. **Administração de material na cadeia empresarial: dos sistemas tradicionais aos modernos, com qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

RUIZ, J. A. **Metodologia Científica: guia para a eficiência nos estudos**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.