



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE UNB PLANALTINA
CURSO DE GESTÃO DO AGRONEGÓCIO

MAYARA BARRETO MACHADO IRINEU

**ATENDIMENTO À DEMANDA EM CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO:
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PRODUTORA DE BUCHA
VEGETAL EM PIRENÓPOLIS/GO**

Planaltina/DF
2016

Mayara Barreto Machado Irineu

**ATENDIMENTO À DEMANDA EM CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO:
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PRODUTORA DE BUCHA
VEGETAL EM PIRENÓPOLIS/GO**

Relatório final de estágio supervisionado, apresentado à Universidade de Brasília, campus UnB Planaltina, para a obtenção do título de bacharel do curso de Gestão do Agronegócio.

Orientadora: Professora Dra. Janaína Deane de Abreu Sá Diniz.

**Planaltina/DF
2016**

DEDICATÓRIA

À memória de Leda, mãe amável e exemplo de pilar implacável.

AGRADECIMENTOS

Penso que agradecer remeta a oferecer graças aos que foram importantes para a construção acadêmica que me foi dirigida. Agradecer significa reconhecer o papel de cada pessoa e instituição que me acolheu, orientou, compreendeu e ensinou ao longo da jornada.

À Deus (sempre em primeiro lugar), eu agradeço!

Ao grande amor da minha vida e também pai, eu agradeço!

À Nana, irmã, amiga e briga, eu agradeço!

À Cris, que saltou de alegrias ao descobrir a minha aprovação na Universidade, eu agradeço!

Ao Biel e à Louise, futuros filhos da UnB (se Deus quiser), eu agradeço!

À Mãe Ci, à Sil e ao primeiro(a) sobrinho(a), eu agradeço!

À minha grande família, eu agradeço!

Agradeço aos amigos universitários discentes e docentes que a UnB teve o prazer de me apresentar, os nomes são de alguns, mas a gratidão é a todos: Obrigada!

Jéssica, Léo, Lorena, Lorrane, Nogueira, Raissa, Yanne e tantos outros, obrigada!

Aos grandes mestres Andréa Gonçalves, Jonilto Sousa, Luís Guilherme, Mauro Del Grossi, Pasquetti, Rafael Barcelos, Reinaldo Miranda, Sérgio Sauer, Tayline Valverde, eu agradeço!

Um ômerciô especial à professora Fernanda Nascimento e à orientadora Janaína Diniz que acompanharam todo o processo de elaboração desse estudo, eu agradeço imensamente!

À Universidade de Brasília (orgulhosamente), eu agradeço!

À empresa envolvida nesse estudo de caso na pessoa da Tayrine, eu agradeço!

Aos amigos e ôfamíliasô de toda a caminhada de fé, eu agradeço!

Giu e Júlia, sem chapéu de cowboy na colação de grau, eu agradeço!

EPÍGRAFE

*õBote fé e a vida terá um sabor novo,
terá uma bússola que indica a direção;
bote esperança e todos os seus serão iluminados
e o seu horizonte já não será escuro, mas luminoso;
bote amor e a sua existência será como uma casa construída sobre a rocha,
o seu caminho será alegre, porque encontrará muitos amigos que caminham com
você.ö*

Papa Francisco
Jornada Mundial da Juventude
(Rio de Janeiro, 23 de julho de 2013)

RESUMO

O presente trabalho é resultado de um projeto realizado em uma empresa de produtos para cuidados pessoais. Consiste na descrição dos canais de distribuição da empresa buscando analisar a demanda dos oito produtos mais relevantes. O levantamento realizado envolveu os últimos três anos de produção, classificou e comparou as estratégias de distribuição. São apontados os gargalos que envolvem o processo produtivo e propõe-se possíveis melhorias nos processos logísticos da fábrica. Contou com pressupostos da pesquisa exploratória e descritiva como tipo metodológico. O desenho de pesquisa desenvolveu-se pelo método misto por meio de estudo de caso com levantamento de dados dos volumes de produção e entrevista aberta com colaboradores. Utilizou-se a pesquisa bibliográfica e da observação participante, que ocorreu durante as visitas realizadas. Percebeu-se que a demanda de alguns produtos elencados é irregular, o que dificulta a previsão de demanda da empresa. Recortou os produtos que a empresa necessita manter com grande e pequena quantidade em estoque. Foram identificados alguns gargalos dentro da fábrica, que levaram à proposição de melhorias para garantir os níveis de atendimento da empresa, tornando-a mais competitiva no setor.

Palavras-chave: Gestão da Cadeia de Suprimentos. Canais de Distribuição. Demanda. Bucha Vegetal.

ABSTRACT

This paper is the result of a project carried out in an enterprise of products for personal care. It consists of the description of the company's distribution channels seeking to analyze the demand of the eight most relevant products. The survey involved the last three years of production, classified and compared the distribution strategies. Bottlenecks involving the production process and proposes possible improvements in logistics processes of the factory are appointed. Included assumptions of exploratory and descriptive research as a methodological type. The research design was developed by the mixed method through case study with data collection in production volumes and open interviews with employees. We used the literature and participant observation research, which took place during the visits. It was noticed that the demand for some listed products is uneven, making it difficult to forecast the company's demand. It cuts out the products that the company needs to keep with large and small amount in stock. Some bottlenecks in the factory were identified, which led propose improvements to ensure the company's service levels, making it more competitive in the industry.

Keywords: Supply Chain Management. Distribution Channels. Demand. Bushing Plant.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
OBJETIVOS.....	Erro! Indicador não definido. 9
Objetivo geral.....	9
Objetivos específicos	Erro! Indicador não definido. 9
REFERENCIAL TEÓRICO.....	Erro! Indicador não definido. 0
Logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos.....	Erro! Indicador não definido. 0
A Demanda na Cadeia de Suprimentos.....	Erro! Indicador não definido.
Canais de Distribuição	Erro! Indicador não definido. 4
Produto na Cadeia de Suprimentos	Erro! Indicador não definido. 7
Especificidades de uma Cadeia de Suprimentos do Agronegócio.....	Erro! Indicador não definido. 8
<i>O produto Bucha Vegetal</i>	Erro! Indicador não definido.
Mercado Nacional	19
METODOLOGIA.....	Erro! Indicador não definido.
Tipos de Pesquisa.....	Erro! Indicador não definido.
Desenho de Pesquisa.....	Erro! Indicador não definido. 1
Procedimentos de métodos.....	Erro! Indicador não definido.
RESULTADOS.....	Erro! Indicador não definido.

Histórico da Propriedade.....	Erro!
Indicador não definido.	
Produtos.....	Erro! Indicador não definido.
Produção e distribuição dos oito principais produtos.....	Erro! Indicador não definido.7
Gargalos.....	Erro! Indicador não definido.5
Melhorias no planejamento da produção e distribuição.....	Erro! Indicador não definido.6
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
REFERÊNCIAS.....	40
APÊNDICES.....	43

1. INTRODUÇÃO

A gestão de demanda é um tema em desenvolvimento no campo de conhecimento da gestão da cadeia de suprimentos. Essa gestão busca uma rápida integração das necessidades originadas do mercado em relação aos fornecedores, balanceando e alinhando estrategicamente a demanda com capacidade operacional ao longo da cadeia.

O alinhamento da demanda na cadeia de suprimentos enfrenta problemas progressivos como a falta de precisão nas informações, provocando a ineficiência no atendimento a clientes, redução do giro de estoque e alto índice de obsolescência agravada pela diversidade de produtos.

A empresa pesquisada atua no setor de produtos para cuidados pessoais produzindo ou montando produtos que são comercializados principalmente em grandes redes de supermercados e em drogarias por todo o país. Entre os produtos mais conhecidos estão os fabricados à base de bucha vegetal e que serão objeto da pesquisa.

O aumento do consumo no Brasil, juntamente às tendências de mercado impulsionou as vendas da empresa, porém, o sistema de produção da empresa selecionada possui algumas deficiências significativas para o momento de expansão em que vive.

Baseando-se nas necessidades mais relevantes atualmente na empresa, o enfoque da pesquisa foi descrever os canais de distribuição analisando o volume de produção e demanda dos últimos três anos, bem como identificar gargalos e propor melhorias nos processos logísticos.

O aumento da renda média da população, gerando mais consumo no país, é uma grande oportunidade para a empresa crescer e se solidificar no mercado. O consumo vem aumentando de diversas formas, em regiões distintas, atenta a esse movimento a empresa pode estabelecer a marca e se solidificar em regiões ainda não exploradas.

O atendimento às necessidades dos consumidores deve ser sincronizado com a capacidade produtiva da empresa. A coordenação eficiente do marketing e a gestão da cadeia de suprimentos são pontos importantes para resultar em uma maior vantagem competitiva.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Estudar os canais de distribuição de uma empresa produtora de buchas vegetais.

2.2 Objetivos específicos

- Analisar o volume de produção e a demanda dos oito principais produtos da empresa, classificando-os e comparando as suas estratégias de distribuição;
- Identificar os principais gargalos dos processos de produção e distribuição da empresa;
- Propor melhorias nos processos logísticos da organização;

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo apresenta uma revisão da literatura sobre a logística e a gestão da cadeia de suprimentos. Aborda ainda, as especificidades da cadeia de suprimentos no agronegócio envolvendo o mercado nacional do produto bucha vegetal.

3.1 Logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos

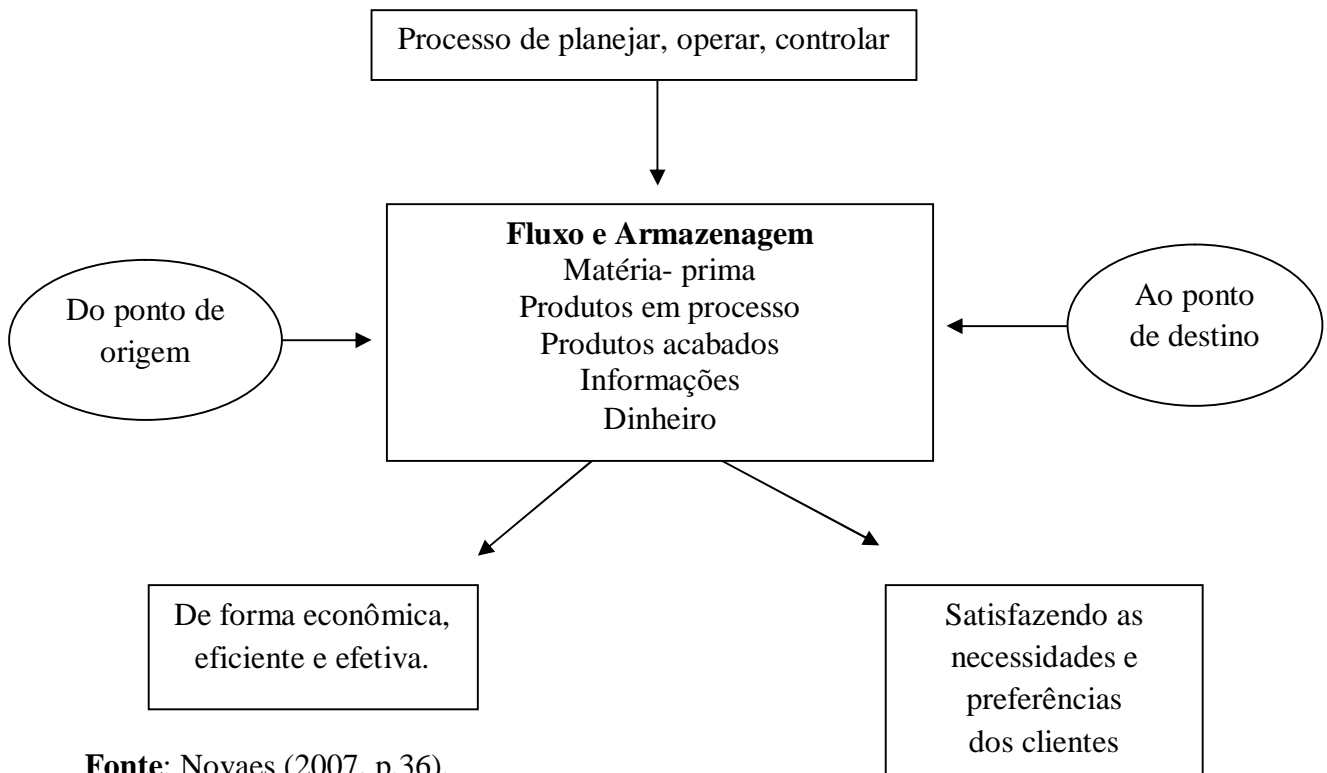
O *Council of Supply Chain Management Professionals* define logística como o processo de planejar, implementar e controlar de forma eficiente e eficaz o fluxo de armazenagem de bens e serviços e informação relacionada desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o intuito de adequar às necessidades dos consumidores ou clientes (CSCMP)¹.

Atualmente, a logística é vista não apenas como uma ferramenta, mas como um conjunto de atividades direcionadas capazes de agregar valor e otimizar o fluxo de materiais, desde a fonte produtora até o consumidor final, garantindo o suprimento na quantidade certa, da maneira certa, assegurando sua integridade, a um custo razoável, no menor tempo possível e atendendo à todas as necessidades do cliente (BALLOU, 2006).

NOVAES (2007) caracteriza ainda a logística como o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor. A figura 01 apresenta um esquema que representa os elementos básicos da logística propostos pelo autor:

¹ <http://www.cscmp.com>, 2016

Figura 1 ó Elementos básicos da logística.



Fonte: Novaes (2007, p.36).

O gerenciamento logístico tem grande importância no processo de melhoria dos níveis de serviço ao cliente. Para Bowersox e Closs (2001), o gerenciamento logístico inclui o projeto e a administração de sistemas para controlar o fluxo de materiais, os estoques em processo e os produtos acabados, com o objetivo de fortalecer a estratégia das unidades de negócio da empresa.

Nos últimos anos, surgiu uma área necessária associada à logística que é o gerenciamento da cadeia de suprimentos (SCM), essa definição faz com que a compra e a produção entrem no âmbito da gestão de materiais.

Taylor (2010, p. 8) expõe:

As cadeias de suprimento modernas são facas de dois gumes. Gerenciadas adequadamente, abrem caminho para novos mercados. Mal administradas, causam feridas profundas. Se de um lado uma cadeia de suprimentos bem fundamentada origina diversos tipos de benefício, de outro, sua estrutura deficiente pode ser catastrófica.

Ciente da importância do gerenciamento da cadeia de suprimento, vale ressaltar a existência de macro processos que se constituem na prática de diferentes cadeias da logística, são eles: a logística de abastecimento, logística inter-plantas e logística da distribuição de produtos.

O processo de abastecer a manufatura com matéria-prima e componentes, conhecido como logística de suprimentos, trata-se de um viés importante da logística por seu cunho estratégico e pela grande importância econômica (NOVAES, 2007).

Segundo Pires (2004), abastecer é o processo que cuida da aquisição de materiais e da infra-estrutura necessária para suportá-los. É possível verificar que a logística de abastecimento é responsável por planejar, adquirir e alocar de forma correta a matéria-prima necessária, além de garantir a qualidade.

Faria e Costa conceituam (2010, p. 23) a logística de abastecimento:

A Logística de Abastecimento (*inbound logistics*) engloba as atividades realizadas para colocar os materiais e componentes (nacionais e importados) disponíveis à produção ou distribuição, utilizando técnicas de armazenagem, movimentação, estocagem, transporte e fluxo de informações. Suas principais questões estão relacionadas ao processo de obtenção de materiais e controle de estoques em múltiplos locais (espaço e sistemas de armazenagem).

A verdadeira finalidade e objetivo da aquisição de materiais é apoiar as organizações de revenda através da otimização de tempo e de custos com compras realizadas em tempo ideal (BOWERSOX E CLOSS, 1996).

A logística de planta é o processo que abrange todas as atividades de suporte ao processo produtivo até o envio à logística de distribuição. Os materiais são movimentados para o abastecimento às linhas de produção.

A logística de planta, interna ou operativa, compreende todas as atividades realizadas no suporte logístico à produção, envolvendo todo o fluxo de materiais e componentes na manufatura dos produtos em processo até a entrega dos produtos à logística de distribuição. Nesse processo, contam-se os subprocessos de Armazenagem (movimentação interna e acondicionamento) e Transporte (deslocamento externo interplantas de componentes para submontagem) (FARIA E COSTA, 2010).

A logística de distribuição (*outbound logistics*) é o processo responsável por levar o produto da fábrica ao consumidor final.

Faria e Costa esclarecem (2010, p. 24):

A distribuição é uma parte do composto de Marketing (produto, preço, promoção e distribuição), que no âmbito dos subprocessos de Armazenagem e Transporte busca uma forma estratégica e agregar valor ao cliente. A logística de distribuição, bastante significativa em empresas comerciais e industriais, tem como seu processo inicial com o subprocesso da Armazenagem, recebendo e estocando os produtos acabados oriundos da fábrica, como, também as embalagens adquiridas por terceiros.

A principal finalidade da distribuição física é colaborar na geração de receitas atendendo os níveis de serviço desejado fazendo com que chegue ao cliente com o mais baixo custo total (BOWERSOX E CLOSS, 1996).

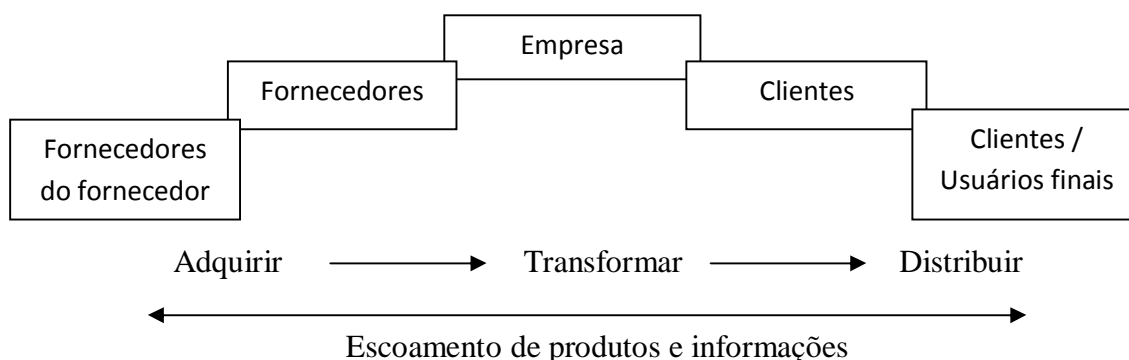
Diante do exposto, percebe-se a gestão da cadeia de suprimentos é influenciada diretamente pelo controle da demanda, desempenhando a melhoria entre os elos da empresa.

3.1.1 A Demanda na Cadeia de Suprimentos

A gestão da cadeia de suprimentos propõe a conexão de todas as atividades da cadeia através da melhoria nos relacionamentos entre seus vários elos e agentes, buscando alcançar vantagens competitivas e sustentáveis (HANDFIELD E NICHOLS JR., 1999)

As atividades logísticas acontecem por meio de um complexo e longo canal, onde as matérias-primas são supridas para determinados centros produtivos tornando-as produtos semi-acabados ou acabados que serão distribuídos para centros de consumo. A cadeia de suprimentos é um sistema logístico complexo onde as matérias-primas são transformadas em produtos intermediários e finais onde se agregam valor até serem distribuídos para os consumidores (BATALHA, 2007)

Figura 2: Escopo da cadeia de suprimentos moderna.



Fonte: Batalha (2007, p. 17).

Cadeias de suprimento podem empurrar (push) ou puxar (pull) estoques. As decisões de produção e distribuição são baseadas em previsões das demandas dos produtos num sistema de empurrar, também chamado MTS (*make-to-stock*), ou seja, a produção antecipa as demandas e os estoques são distribuídos e mantidos nos armazéns

e pontos de varejo. Já num sistema de puxar estoques (MTO ó *make-to-order*) se produz e distribui somente quando os clientes fazem seu pedido. Sistemas MTO em geral, são mais adequados quando o ciclo de produção e distribuição são pequenos, os custos dos produtos são altos e as demandas dos produtos são pequenas e variáveis (BATALHA, 2007).

õHá ainda uma estratégia intermediária, denominada montagem conforme pedido (*assemble-to-order*), onde um produto é parcialmente fabricado em antecipação à demanda, mas a montagem final é adiada até o momento da chegada de um pedido.õ (TAYLOR, 2005, p.27)

Taylor (2005, p.25) afirma:

A demanda flui a montante na cadeia e impulsiona o movimento do suprimento a jusante. À medida que os suprimentos chegam ao seu destino, os fluxos de caixa se movem a montante na cadeia e chegam ao pagamento aos fornecedores por seus produtos. A demanda normalmente é transmitida pelos pedidos, o suprimento pelos embarques e o caixa pelos pagamentos.

õDemanda de mercado para um produto é o volume total que seria comprado por um grupo de clientes definido, em uma área geográfica definida, em um período definido, em um ambiente definido e sob um programa de marketing definido.õ (KOTLER E KELLER, 2007, p.126).

A demanda será definida de acordo com os canais de distribuição do segmento, fazendo com que os produtores busquem intermediários que compõe o canal para disponibilizar um produto ao mercado.

3.1.2 *Canais de Distribuição*

O tema canais de distribuição é um dos mais antigos dentro da literatura de marketing no mundo, chegando a ser considerado uma de suas vertentes originais. Atualmente é encontrada de forma mais ampla na literatura e classificada de forma clássica como canais de distribuição.

Os fabricantes em geral não vendem seus produtos diretamente para os consumidores finais, necessitam de intermediários que constituem um canal de marketing ou canal de distribuição (KOTLER, 1972).

Nesse sentido, Coughlan et.al. (2001) definem canais de distribuição como um conjunto de organizações interdependentes que se envolvem no processo de disponibilizar um serviço ou produto para uso ou consumo. Cada membro é dependente de outro membro do canal para desempenhar sua função e fazer um canal de distribuição funcionar. O relacionamento com o cliente, na maioria das vezes, não termina com a efetuação da venda do produto e todos os membros devem concentrar sua atenção no usuário final. A finalidade do canal de distribuição é satisfazer os usuários finais do mercado. O principal objetivo é fazer com que os clientes utilizem ou consumam o produto ou serviço que está sendo vendido.

O canal de distribuição representa a ordem de organizações ou empresas que vão repassar a posse de um produto desde o produtor até o consumidor final.

Quanto aos intermediários da classe dos especialistas, Rosenbloom (2004) considera que elas se tratam, em sua maioria, de empresas prestadoras de serviços, oferecendo assistência na distribuição dos produtos, exceto na compra, venda e transferência de direitos. Essas empresas podem não atuar dentro do canal de distribuição, mas são contratadas para a melhoria do trabalho de distribuição. Procurando ilustrar essa classe de membros, tem-se os operadores logísticos, desempenhando funções de transporte, armazenagem e/ou processamento de pedidos, bem como agências de publicidade e propaganda, instituições financeiras, seguradoras, empresas de pesquisa de marketing, de cartões de crédito e empresas de tecnologia da informação.

Já a classe dos intermediários denominados atacado, Rosenbloom (2004) descreve como empresas que vendem bens para a revenda, uso comercial, industrial (mercado business to business) ou institucional, referindo-se às creches, hospitais e escolas, por exemplo. O atacadista não vende para usuários finais individuais, portanto suas vendas restringem-se a membros intermediários e para usuários finais de empresa. As principais tarefas de distribuição são:

- (1) apresentar os produtos do contratante aos clientes do mercado local;
- (2) contatar o varejista regularmente para verificar se os produtos do contratante estão sendo distribuídos e dispostos nas prateleiras conforme acordado;
- (3) coordenar atividades promocionais com os varejistas;
- (4) fornecer informações de mercado ao contratante;

(5) garantir que os pedidos dos produtos do contratante estão sendo feitos corretamente, bem como os recebimentos e controle dos itens vendidos e descartados.

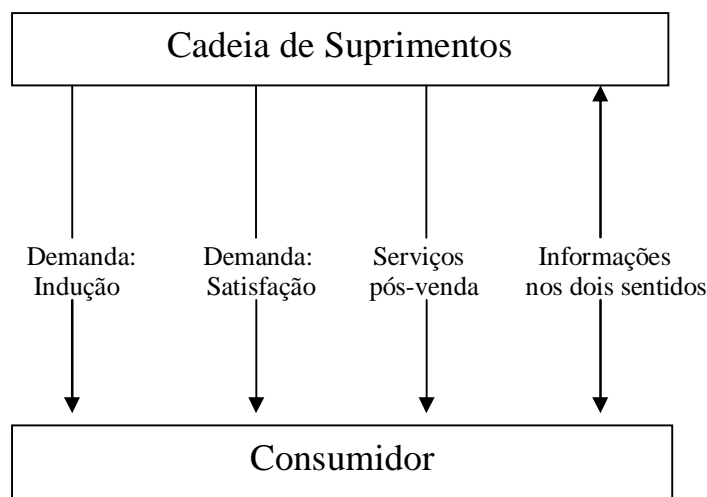
Para Kotler (2000), a última categoria de intermediários, denominada *ôvarejo*, inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não-comercial. O varejo atua na venda de produtos para consumo pessoal ou doméstico e na prestação de serviços ligados à venda de bens (ROSENBLOOM, 2004).

Outra tendência mundial no varejo são os multi-canais, onde a empresa oferece a venda de diferentes maneiras, entre elas a venda on-line, através de sites e portais fornecendo a descrição e imagem do produto, preço e indicadores de avaliação por outros clientes. No Brasil, inúmeras empresas têm investido nesse tipo de venda (DUFFY, 2004).

Novaes (2007, p.128) esclarece as funções dos canais de distribuição.

Em primeiro lugar, as empresas da cadeia de suprimento precisam gerar ou induzir a demanda para seus produtos ou serviços. Em seguida, comercializam esses produtos/serviços, satisfazendo a demanda. Os serviços de pós venda vêm em seguida. Finalmente, o canal possibilita a troca de informações ao longo da cadeia, incluindo os consumidores, que fornecem um *feedback* valioso para os fabricantes e varejistas da cadeia.

Figura 3 ó Funções dos canais de distribuição



Fonte: Novaes (2007, p. 128)

Por outro lado, sistemas de distribuição ineficazes colocam em risco toda a cadeia de suprimentos (BALLOU, 1998). Geralmente, uma gestão eficiente da cadeia de

suprimentos passa despercebida pelos consumidores, enquanto as interrupções ocasionam a falta de um produto na prateleira e podem ser notadas facilmente. (NOVAES, 2004).

A organização dos canais de distribuição é um dos pontos mais importantes dentro de um segmento processador, pois estabelece uma maior competitividade em relação aos concorrentes do setor.

3.1.3 Produto na Cadeia de Suprimentos

Os produtos de consumo são dirigidos especificamente aos usuários finais. Especialistas em marketing entenderam as diferenças básicas comportamentais dos clientes e suas razões em optar entre diferentes bens e serviços, assim, chegaram a classificação dos produtos em três ramos principais: produtos de concorrência, produtos de conveniência e especialidades (BALLOU, 2006 p. 74).

Os produtos de conveniência são aqueles bens e serviços adquiridos com frequência, geralmente dependem de uma ampla distribuição e de inúmeros pontos de venda. Os custos de distribuição são quase sempre altos e acabam se justificando pelo potencial de vendas (BALLOU, 2006).

Já os produtos de concorrência, envolvem comparações e pesquisas por parte do público consumidor. São levados em consideração pontos como preços, qualidade e desempenho, a compra é efetuada após uma cuidadosa deliberação e exatamente em função da disposição do cliente em pesquisar, o número de pontos de estocagem é menor que os de conveniência (BALLOU, 2006).

Os produtos de especialidade são aqueles pelos quais os clientes estão dispostos a esperar o tempo necessário para efetuar a compra. Trata-se de raridades, consultorias especiais ou produtos elaborados sob encomenda. A distribuição é centralizada e os custos da distribuição física podem ser os menores entre as categorias já colocadas (BALLOU, 2006).

Independente da categoria em que o produto estiver classificado, a satisfação do cliente é um dado extremamente importante para qualquer empresa, daí observa-se a relevância em destacar um produto no mercado.

õA distinção de um determinado produto surge necessariamente da percepção dos consumidores sobre os diferentes produtos, de tal modo que o conceito de qualidade percebida é fundamentalö (NEVES E ZYLBERSZTAJN, 2000, p. 74).

Um produto geralmente é selecionado em relação aos outros por atender as preferências de seus clientes, alcançar a diferenciação no mercado é o desafio de muitas empresas. Para Neves e Zylbersztajn (2000) a diferenciação de um produto diminui o risco de substituição do mesmo em relação aos seus concorrentes.

Nos agronegócios essa diferenciação surge com maior ênfase nas atividades de venda ao consumidor final onde o processo de escolha é orientado por diversos critérios, quanto maiores forem os critérios, maiores as possibilidades de diferenciação (NEVES E ZYLBERSZTAJN, 2000). A diferenciação da marca se torna um elemento-chave para guiar o processo de escolha do consumidor.

3.2 Especificidades de uma Cadeia de Suprimentos do Agronegócio

O agronegócio brasileiro é uma referência de segurança para o país. Mesmo em anos de crise, o agronegócio mantém o equilíbrio da balança comercial do país. O clima brasileiro e sua extensão territorial permitem que essa produção cresça significativamente a cada ano.

Segundo Batalha (2001), o agronegócio é um conjunto de fatores geradores de riquezas extraídas de recursos naturais e renováveis, sendo dividido em três fases: õAntes da porteiraö, õdentro da porteiraö e õdepois da porteiraö.

Para Araújo (2009, p. 33) o antes da porteira é segmentado da seguinte forma:

insumos necessários à produção agropecuária em geral, tais como: máquinas, implementos, equipamentos e complementos, água energia, corretivos de solos, fertilizantes, agroquímicos, compostos orgânicos, materiais genéticos, hormônios, rações, sais minerais e produtos veterinários.

Callado (2009, p. 6) define como dentro da porteira:

O segmento dentro da porteira abrange todas as atividades produtivas propriamente ditas, representando distintas formas de exploração econômica dos fatores disponíveis para os diferentes sistemas agroindustriaisö, sendo subdivididos em diversos subsetores como: õatividades agrícolas, atividades pecuárias, atividades de transformação, serviços e atividades complementares.

Já o segmento õdepois da porteiraö, segundo Araújo (2009, p. 79) é caracterizado como:

são constituídos basicamente pelas etapas de processamento e distribuição dos produtos agropecuários até atingir os consumidores, envolvendo diferentes tipos de agentes econômicos, como comércio, agroindústrias, prestadores de serviços, governo e outros.

O ano de 2016 para o Brasil vem sofrendo com as incertezas no cenário político e da macroeconomia e mesmo com todas as atribuições do mercado, o PIB agrícola brasileiro continua em uma crescente alta, fechando janeiro com 0,47% de crescimento. Este fato está ligado ao resultado positivo do ramo agrícola que obteve uma alta de 0,7%. A pecuária seguiu estável, mas juntando todo o segmento agropecuário, obteve-se crescimento de modo geral.

A Associação Brasileira de Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos ó ABIHPEC relata que a indústria de higiene e beleza vive um período de grande crescimento no Brasil, isso devido ao aumento do poder de consumo da classe média. Segundo a mesma, os itens do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosmético apresentou um desempenho superior ao PIB e a média das indústrias em geral nos últimos dezesseis anos.

3.2.1 O produto Bucha Vegetal

A bucha vegetal pertence à família botânica das Cucurbitaceae, da qual pertencem também o melão, a melancia, o pepino, o chuchu e as abóbaras. A planta tem hábito de crescimento trepador e a produção é predominantemente realizada em sistema de tutoramento (MAROUELLI et. al. 2013).

Segundo Bisognin (2002), o gênero *Luffa* no qual a bucha vegetal se enquadra é compreendido por sete espécies, *Luffa quinquefida*, *Luffa operculata*, *Luffa astorii*, *Luffa echinata*, *Luffa acutangula*, *Luffa graveolens* e *Luffa aegyptiaca* (*Luffa cylindrica*). A *Luffa cylindrica* é a espécie mais extensivamente cultivada segundo Heiser & Schilling (1990).

A espécie mais conhecida e cultivada no Brasil é a *Luffa cylindrica*. A fibra do fruto maduro é muito utilizada em todo o mundo na limpeza geral, higiene pessoal e como artesanato. (MAROUELLI et al, 2013)

3.2.2 Mercado Nacional

Diante do crescimento do setor de cosméticos e higiene pessoal, as indústrias têm aumentado os investimentos no desenvolvimento de produtos desse segmento para

o mercado, a empresa estudada passou a seguir essa corrente, investindo na produção da bucha vegetal com intuito de atender cada vez mais a demanda de seus produtos.

Comumente encontrada em feiras de bairro, caracterizando a grande informalidade do mercado, a bucha vegetal passou a ser valorizada, alcançando interessados na produção já que o produto hoje está totalmente inserido no mercado, podendo ser encontrado em mercados e nos grandes centros das capitais.

POLI (2012) esclarece que a distribuição de produtos é realizada pelas grandes redes varejistas que dominam o mercado nacional. Dessa forma, grandes empresas de cosméticos enxergam nestes produtos uma maneira de diversificar seu portfólio, já que tem grande penetração no mercado de higiene pessoal.

Os principais destinos destes produtos são grandes redes supermercadistas e drogarias por todo o país, principalmente nas regiões Sudeste, Nordeste e Centro-Oeste.

Assim, POLI (2012, p. 71) afirma que o setor de produtos naturais para cuidados pessoais vem desenvolvendo rapidamente, puxado por três alavancas de crescimento:

Aumento da renda e do consumo das classes C e D: mais brasileiros passaram a consumir produtos que outrora foram considerados de luxo ou inacessíveis do ponto de vista financeiro. Para atender a este novo oceano azul as empresas tiveram que segmentar as estratégias de *marketing* ampliando o portfólio de produtos oferecidos.

Crescimento do consumo nas cidades do interior: a expansão de pólos regionais de agronegócio, petróleo, tecnologia, educação, etc., fez com que regiões, antes preteridas pelas capitais, se tornassem alvo dos grandes varejistas nacionais.

Preocupação com questões socioambientais: este fator teve impacto direto no setor, já que os consumidores estão cada vez mais atentos para a matéria-prima utilizada na produção, a forma como o sistema produtivo opera, a maneira como é realizado o descarte e o impacto que o mesmo gerará no meio ambiente.

Aliado a esses movimentos do mercado consumidor, as empresas sentiram a necessidade de reduzir os custos para se manterem competitivas na faixa de produtos destinados para classes mais baixas.

4. METODOLOGIA

O papel da metodologia é articular de forma sistemática cada técnica utilizada na pesquisa, é o conjunto de processos que evidenciam o caminho para alcançar um fim. Logo, este tópico explorará as técnicas envolvidas no desenvolvimento deste relatório.

4.1 Tipos de Pesquisa

A elaboração do presente relatório contou com pressupostos da pesquisa exploratória e descritiva. Exploratório no sentido de buscar informações para descrever a problemática enfrentada pela empresa. A pesquisa também é caracterizada como descritiva, pois, busca fazer um levantamento dos dados e consequentemente descrever as características de demanda da empresa.

Gonçalves e Meirelles (2004, p. 37), esclarecem que a pesquisa exploratória é realizada para descobrir ou descrever melhor o(s) problema(s)-raiz que são apontados através de sintomas (ou queixas) para se alcançar os objetivos.

A pesquisa descritiva, observa, registra, ou seja, busca descobrir com clareza os dados ou fatos obtidos da própria realidade.

Ruiz (1996) afirma que este tipo de pesquisa caracteriza-se pela aplicação da atenção a um problema ou fenômeno, de modo a captá-lo, retratá-lo tal como se manifesta. Ressalta-se a importância da observação, pois, é através dela que o pesquisador analisará o ambiente por si mesmo, com o olhar focado no objetivo da pesquisa.

4.2 Desenho de Pesquisa

O desenho de pesquisa baseou pelo método misto, por meio de estudo de caso onde detalha o ambiente particular, com levantamento de dados dos volumes de produção e entrevista aberta com os funcionários. O procedimento do estudo de caso tem por característica a unicidade da pesquisa, ou seja, trata-se de um contexto real de determinada situação.

Godoy (1995) coloca que, o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente.

A coleta e a análise das estratégias quantitativas e qualitativas geram as estratégias associadas, ou seja, a técnica de métodos mistos que foi adotada na pesquisa.

Para este estudo, Crewseel (2007. p. 37) descreve:

Técnica de métodos mistos: alegações de conhecimento pragmáticas, coleta seqüencial de dados quantitativos e qualitativos.

O pesquisador baseia a investigação na suposição de que a coleta de diversos tipos de dados garante um entendimento melhor do problema de pesquisa. O estudo começa com um levantamento amplo para generalizar os resultados para uma população e depois se concentra, em uma segunda fase, em entrevistas qualitativas abertas visando coletar visões detalhadas dos participantes.

4.3 Procedimentos de métodos

Quanto aos procedimentos abordados, foram utilizados a pesquisa bibliográfica, para nortear o tema e dar o sustento basilar da pesquisa e observação participante que ocorreu em todas as visitas realizadas.

O procedimento bibliográfico caracteriza um conhecimento prévio do assunto desenvolvido, trata-se da base do trabalho onde é destacado pesquisas anteriores de fontes do tema envolvido.

Qualquer que seja o campo a ser pesquisado, sempre será necessária uma pesquisa bibliográfica, para se ter um conhecimento prévio do estágio em que se encontra o assunto (PARRA FILHO E SANTOS, 1998).

A observação participante ocorreu em todo o período de visita à empresa.

Na observação participante, o pesquisador se incorpora ao grupo e deixa clara a intenção da pesquisa revelando inclusive o objetivo para os sujeitos da pesquisa que sabem que estão sendo observados (TRIGUEIRA et.al. 2014).

Nessa pesquisa foi abordada a entrevista não estruturada. Foram estabelecidos um roteiro questões envolvendo informações basilares e a entrevista foi gravada com o consentimento do entrevistado para que não se perdesse nenhuma informação.

Considerada um instrumento básico de coleta de dados, a entrevista precisa ter um roteiro pré-elaborado a fim de pontuar as informações necessárias para o pesquisador. É possível estabelecer interação entre o entrevistado e o entrevistador, facilitando assim, a captação imediata das informações almejadas. (TRIGUEIRA et.al. 2014, p.35)

5. RESULTADOS

5.1 Histórico da Propriedade

A Fibra Forte nasceu de uma ideia de dois empresários no ano de 2002 na cidade de Pirenópolis ó GO. Iniciou-se através de uma pequena produção de buchas vegetais numa propriedade rural de 20 hectares. Foi crescendo a cada ano e atualmente conta com mais de 35 mil pés de buchas que produzem 20.000 dúzias de buchas inteiras por ano em metade do terreno.

A bucha é plantada cinco meses após as águas e devido às mudanças climáticas sofridas no país, não há mais uma data específica para realização desse plantio. A bucha fica pronta para ser colhida com oitenta dias úteis, aproximadamente quatro meses após o plantio.

Dentro da chácara, é realizada a colheita da matéria prima, a lavagem, o clareamento de algumas peças e a retirada das sementes, em seguida, a bucha aberta é transportado para a fábrica.

A fábrica está localizada a aproximadamente 10 Km da chácara e é nesse espaço dentro da cidade que a bucha é cortada no formato devido, transformada e embalada para distribuição. As entregas são realizadas por um caminhão e uma van que vão uma vez por semana aos grandes distribuidores de Ituberaba/SP, Brasília/DF e Goiânia/GO. Os outros estados recebem a mercadoria via postal.

Hoje a Fibra Forte conta com a parceria de oitenta empresas terceirizadas que compram o produto com embalagem própria (rótulo do parceiro) e remetido ao distribuidor. Dispõe de 16 opções de produtos transformados derivados da bucha vegetal.

A demanda não é atendida por completo e a produção própria de bucha não é suficiente para a produção, a empresa compra de produtores vizinhos mensalmente quatro mil dúzias de buchas inteiras para suprir a cadeia.

Na fábrica, a empresa conta com um quadro de 33 funcionários, que são redistribuídos nos seguintes setores: um funcionário no faturamento; um no escritório;

cinco funcionários no corte; treze costureiras; quatro funcionárias no encartelamento, quatro funcionários no depósito; e cinco funcionários no transporte.

A empresa produz conforme os pedidos chegam ao escritório, armazenam alguns dos produtos que são de maior conveniência e não estabelece controle de estoque. Nessa pesquisa, foram destacados os três produtos a base de bucha vegetal mais solicitados pelos clientes nos anos de 2013, 2014 e 2015 a fim de estabelecer uma previsão de demanda.

5.2 Produtos

Os produtos são desenvolvidos geralmente de acordo com os pedidos dos clientes e atualmente a empresa solicita um prazo de dez dias úteis para entrega, quando a produção não está sobrecarregada com pedidos, alguns produtos são colocados na linha de produção para aqueles clientes que compram com frequência. Os clientes são em sua maioria redes atacadistas de mercado, grandes drogarias e comerciantes da região.

A empresa realiza ainda, entregas em distribuidoras do Distrito Federal, Goiânia/GO e Ituberaba/SP. Alguns desses distribuidores chegam a disponibilizar o produto em vários estados no país. Os clientes de outros estados recebem o produto via postal, que é uma vantagem do produto considerando que o peso da carga de buchas é leve.

A empresa possui em seu portfólio uma variedade de 16 produtos gerados a partir da matéria prima da bucha vegetal (figura 4).

Figura 4



Fonte: Fibra Forte, 2015

Dos 16 produtos expostos, foram selecionados oito para análise deste trabalho tendo em vista que quatro produtos não possuem dados de registro completos de demanda dos anos buscados e outros quatro foram lançados recentemente impedindo que seja realizada uma comparação equivalente entre todos.

Foram selecionadas as buchas: Popular sem viés; Vegetal Pedações Grossa; Básica sem viés; Dupla Face; Luva Luxo, Costas Vegetal, Facial e Vegetal Pedações Média que estão organizados respectivamente (figura 5):

Figura 5 - Produtos selecionados para análise



Fonte: Fibra Forte, 2015

Dentre os produtos selecionados para a pesquisa, alguns passam do corte para o encartelamento e outros passam do corte para costura e por último no encartelamento. Alguns possuem o viés e outros não, fazendo com que cada produto tenha uma linha específica e única de logística da produção.

Cada produto exige uma qualidade diferente da bucha. Assim, as buchas são selecionadas e separadas para cada variedade de produto. Quanto mais clara a bucha,

maior qualidade é dada ao produto. O clareamento natural da bucha tem preferência ao clareamento por métodos químicos.

Os três produtos mais solicitados pelos clientes estão entre os selecionados para essa pesquisa, dando assim, maior consistência para comparações entre a demanda total dos produtos.

5.3 Produção e distribuição dos oito principais produtos

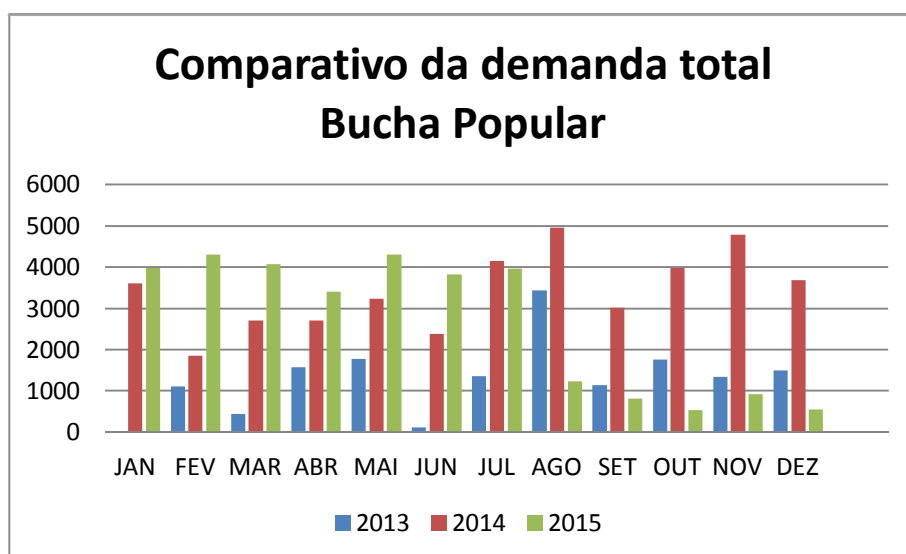
O primeiro produto destacado é considerado o carro chefe da produção, pois possui alta procura dos clientes. A bucha popular vendeu nos anos analisados um montante de 88.517 dúzias.

O ano de 2014 pode ser considerado o de melhores vendas, pois, abarca 41.062 dúzias, quase a metade do valor exposto. No mês de Janeiro de 2013 não houve pedidos, e o mês em que houve mais pedidos foi agosto de 2014 com o total de 4.958 dúzias.

No gráfico da figura 6 pode-se observar que o ano de 2013 não foi muito regular se comparado com o de 2014 onde a produção se mantém com pouca oscilação. O ano de 2015 traz uma queda considerável no segundo semestre, fechando com baixo índice de venda.

Mesmo sendo considerado um produto de demanda irregular, percebe-se que há um mínimo de pedidos comum uma vez que, o produto teve saída em todos os anos analisados podendo obter um quantitativo elevado preparado em estoque.

Figura 6



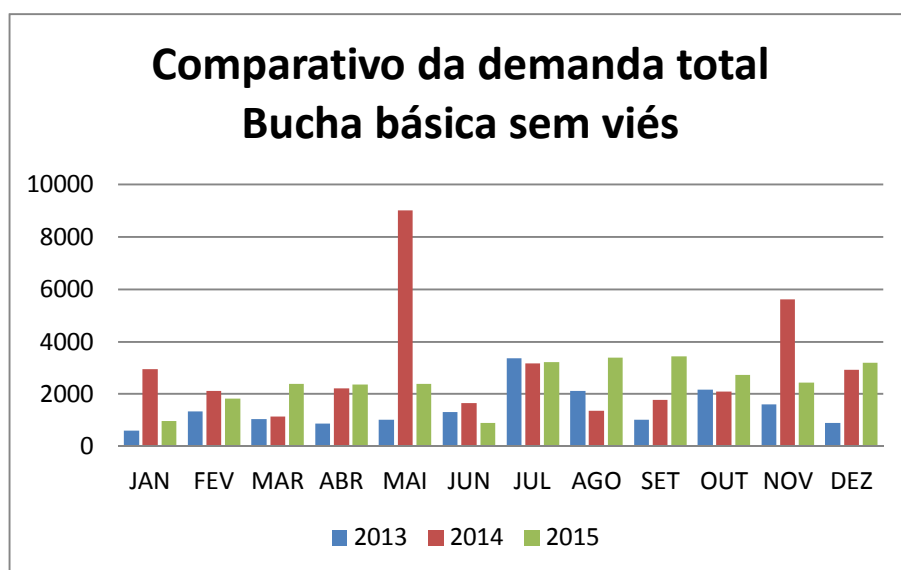
Elaborado pela autora.

O segundo produto com grande volume de demanda é a bucha básica sem viés. Foram vendidos nos anos analisados um total de 82.729 dúzias deste produto, sendo que o ano de 2014 foi responsável por 36.072 dúzias. O mês com menor produção foi o de janeiro de 2013 com 607 dúzias e o com maior produção foi em maio de 2014 com 9.030 dúzias em pedidos.

O pico da produção citado, não se deu por uma progressão nos meses anteriores, uma vez que o mês de abril envolveu 2.230 dúzias e o mês de junho 1.666 dúzias como pode ser esclarecido no gráfico da figura 7, justificando tratar-se de um caso isolado de diversos pedidos realizados concomitantemente.

Apesar do pico geralmente indicar irregularidade da demanda, pode ser considerado um produto de demanda permanente, pois teve relevante saída em toda a análise, não havendo sequer um mês sem pedido desse produto. Um estoque dessa bucha requer reposição contínua visto que existe alto volume de demanda dos clientes.

Figura 7



Elaborado pela autora.

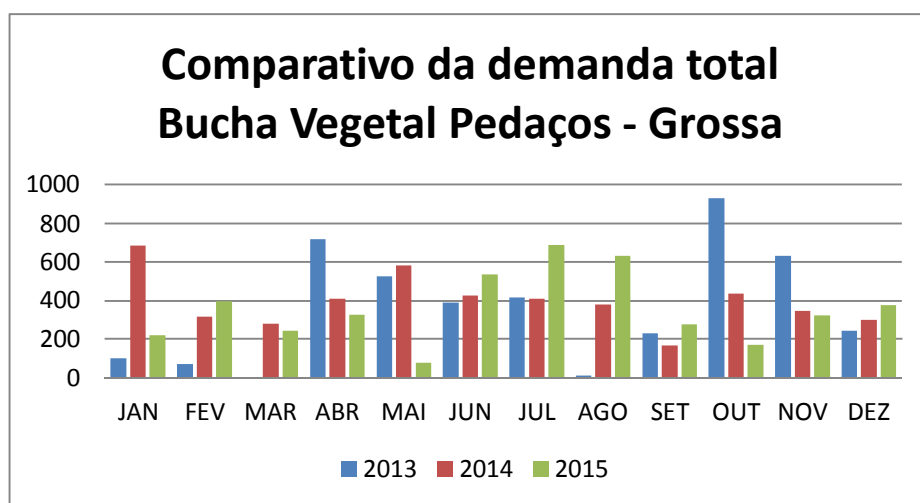
A bucha vegetal pedaços grossa também é um produto de grande volume dentro da empresa. Trata-se de um dos produtos que não necessitam passar pela área da costura apenas pelo corte (uma vez que o produto já chega lavado e sem sementes), pelo encartelamento onde é embalado e grampeado.

O volume da demanda desse produto totalizou 13.306 dúzias nos anos analisados. O ano de 2013 possui tanto o menor quanto o maior mês de produção, contabilizando em março duas dúzias e em outubro 931 dúzias de pedidos, respectivamente.

A oscilação ocorreu de forma intensa ao longo dos anos de 2013 e 2015. No ano 2014 a oscilação não foi intensa. Esse produto fechou em todos os anos o mês de dezembro com valores aproximados.

Apesar de ser considerado um produto de demanda irregular (figura 8), por se tratar do terceiro produto com maior venda da empresa, pode-se considerar manter um estoque disponível para atender os consumidores com maior eficiência.

Figura 8



Elaborado pela autora.

Os produtos expostos a seguir não compõem a lista de principais itens dentro da produção. O volume desses produtos mesmo que somados em todos os anos não supera os valores (se comparados a um ano) de nenhum dos produtos já tratados anteriormente. São produtos irregulares e sazonais.

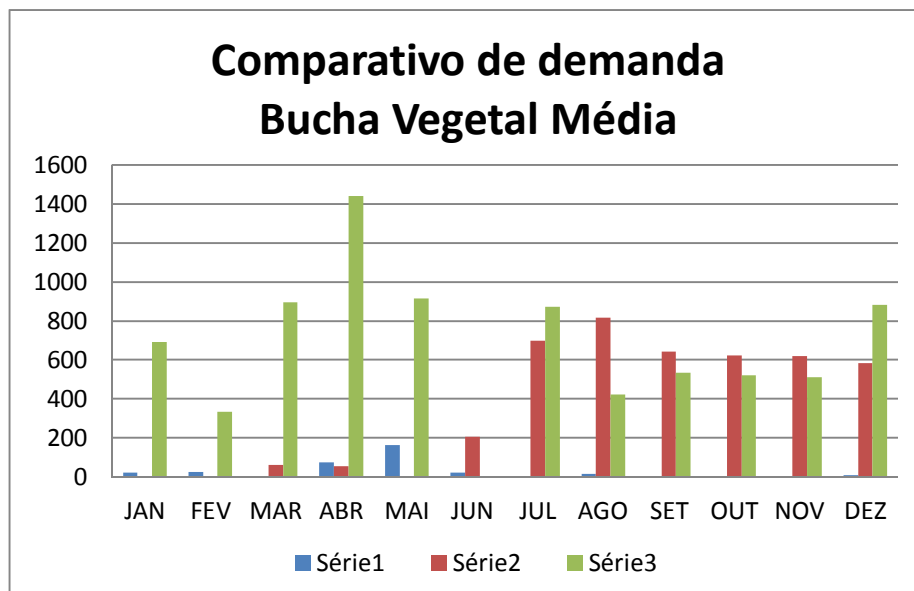
A bucha vegetal média, assim como o produto anterior não passam pela área da costura, sendo que eles se diferenciam apenas pela espessura da bucha. Produziu-se ao longo dos últimos três anos um montante de 12.665 dúzias onde o mês em que mais se produziu foi em abril de 2015 com 1.142 dúzias de buchas.

Apesar das semelhanças entre os produtos e dos números gerais, o gráfico abaixo mostra a disparidade da produção. O ano de 2013 não teve um quantitativo relevante, uma vez que todo o ano somou 333 dúzias de buchas embaladas. Em 2014 não há produção significativa no primeiro semestre, porém, a partir de julho, há o preenchimento da produção do ano de forma estável. O último ano de produção, 2015, manteve-se estável com um pico no mês de abril e baixa em fevereiro e junho.

O produto bucha vegetal média, dentre os oito produtos analisados, foi único que apresentou ausência de produção em um mês em todos os anos pesquisados. Em 2013 não houve produção nos meses de setembro, outubro e novembro. Em 2014, os meses nulos foram fevereiro e maio. Em 2015, há nulidade no mês de junho.

Por se tratar de um produto que não passa pela costura, e por essa razão necessariamente de maior agilidade na produção, não há necessidade de manter um estoque alto dessa bucha considerando a grande irregularidade da sua demanda (figura 9).

Figura 9



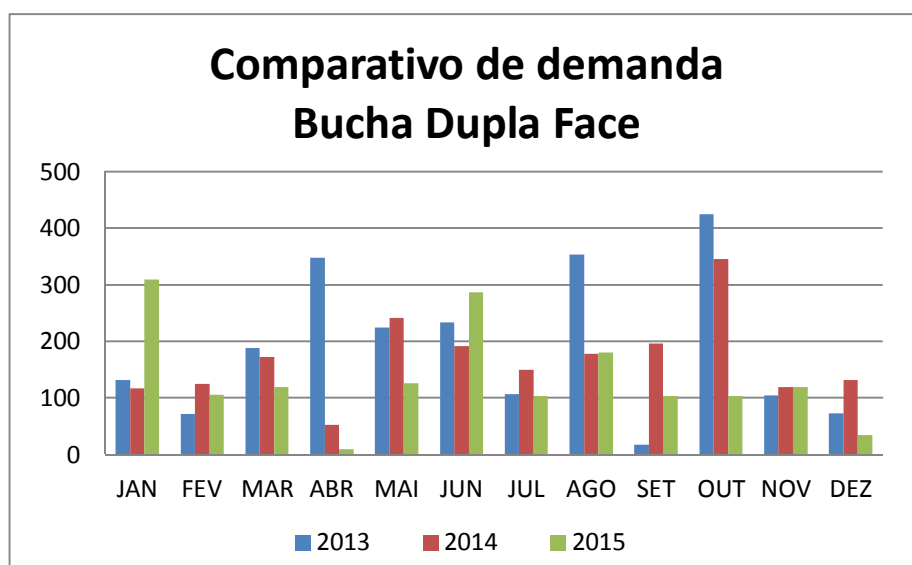
Elaborado pela autora.

A bucha dupla face é costurada e preenchida com resíduos de bucha internamente para dar volume ao produto, possui uma alça para pendurar facilitando o escoamento da água após o uso agregando valor e facilitando o bom uso para o consumidor final.

Apresenta um volume total de produção nos anos trabalhados de 5.461 dúzias. Os dados de produção anual são decrescentes e o mês que mais se produziu foi outubro de 2013 com 425 dúzias e o que menos produziu foi em abril de 2015 com 10 dúzias.

Com a demanda classicamente irregular, a bucha dupla face pode ser produzida e mantida em estoque com poucas quantidades de dúzias se comparadas aos produtos de grande saída. A projeção de vendas do produto se torna difícil pela sua irregularidade de demanda (figura 10).

Figura 10



Elaborado pela autora.

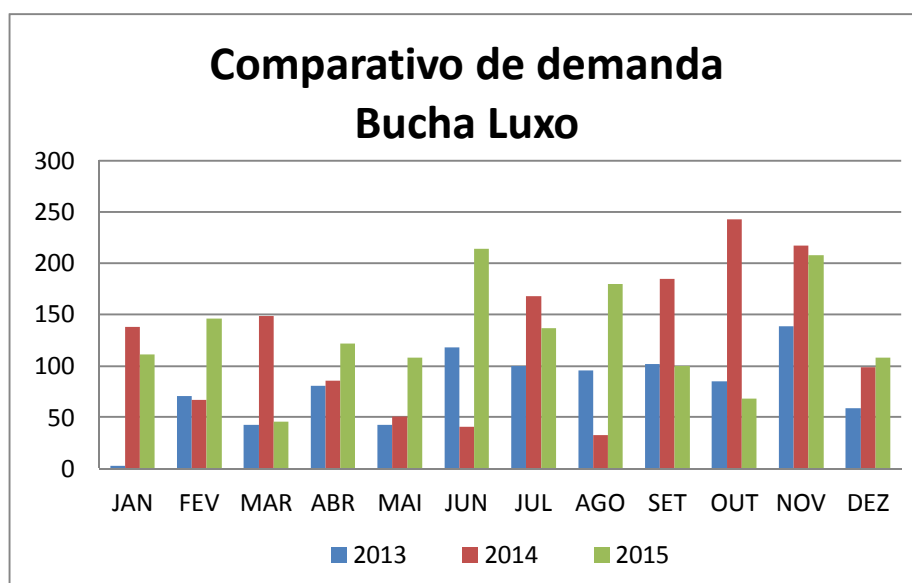
A bucha luxo é um produto de grande valor agregado. Durante a produção a bucha mais clara e macia é selecionada e inserida espuma para dar volume no produto final. Além do corte da bucha em si, é preciso cortar também a esponja para complementar a costura. Existe a possibilidade de escolher a cor de preferência dentre a lista fornecida pelo fabricante.

Foi produzido o montante de 3.965 dúzias da bucha luxo ao longo dos anos analisados. Houve certa estabilidade na produção nos anos 2013 e 2015. Um pico em outubro de 2014 firmou a produção em 243 dúzias enquanto em janeiro de 2013 a produção fechou em 3 dúzias.

A bucha luxo fechou todos os anos analisados com a cative na sua demanda, oscilou menos que os outros produtos já vistos (figura 11).

Vale considerar manter esse produto em estoque, mesmo que não seja em grande volume visto que possui saída importante mensalmente e sua produção exija um tempo considerável pelo valor agregado

Figura 11



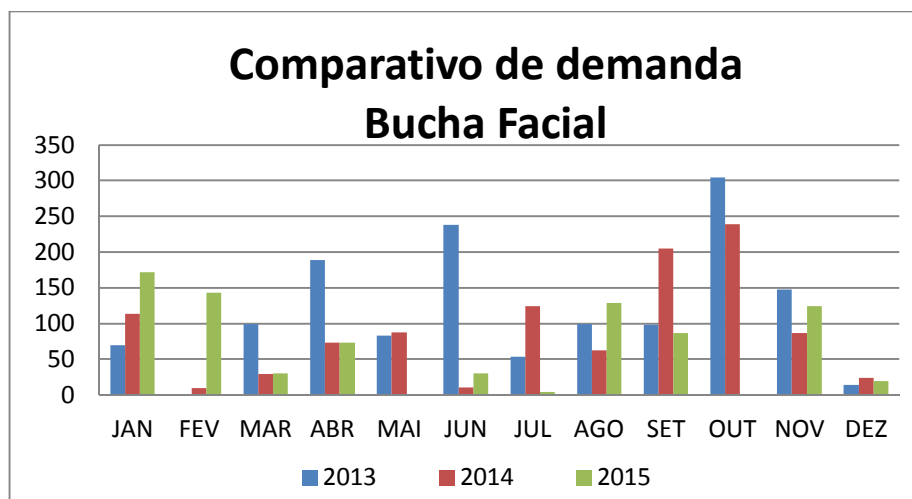
Elaborado pela autora.

Para produção da bucha facial, são selecionadas buchas macias que são costuradas com um elástico atrás para facilitar o uso. A bucha facial é menor que as outras buchas produzidas e tem formato redondo.

A produção da bucha oscila em todos os anos analisados conforme apresentado no gráfico da figura 12, o período em que mais se produziu foi em outubro de 2013 gerando 304 dúzias e não houve produção em maio e outubro de 2015.

No total, foram geradas 3.276 dúzias do produto entre 2013 e 2015. A demanda é extremamente irregular em todos os anos analisados concluindo que um estoque desse produto se existir deve manter um quantitativo de volume baixo.

Figura 12



Elaborado pela autora.

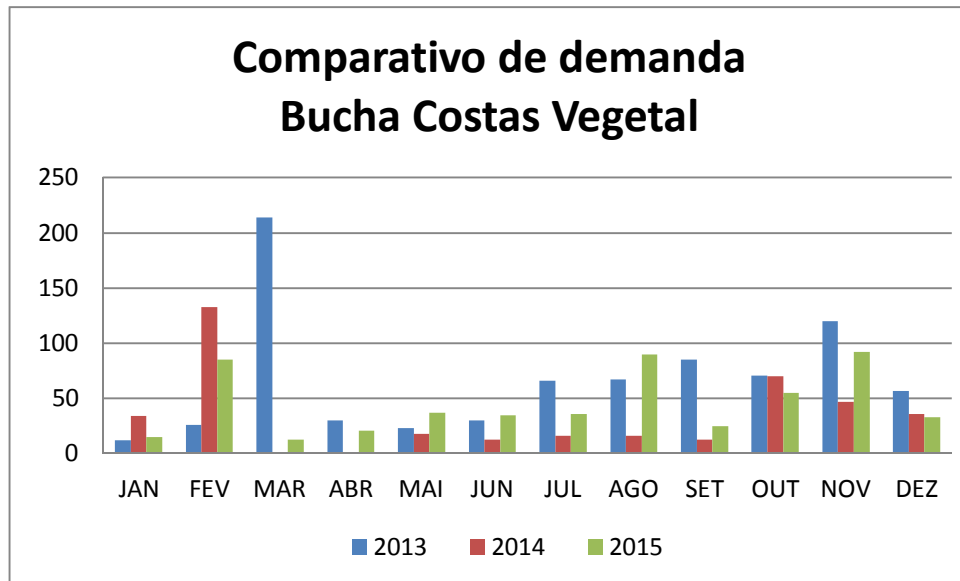
O último produto para análise é a bucha de costas. Trata-se de um produto com formato diferenciado, retangular, costurado num tecido que permite o apoio das mãos para facilitar o uso. Para sua elaboração, a bucha é usada quase que inteira para cada unidade produzida.

É um produto pouco vendido em relação aos outros oferecidos pela empresa. Foram produzidas ao longo dos anos elencados um total de 1.735 dúzias com pico em março de 2013 com 214 dúzias pedidas e 0 em março de 2014.

Há oscilação durante os primeiros semestres analisados e pouca estabilidade nos segundos semestres de 2013 e 2015. O ano de 2014 apresenta mais oscilações entre os meses apresentados conforme figura 13.

Conclui-se que é um produto de demanda irregular e com poucos pedidos, pode ser considerado manter um estoque baixo do produto visto que a sua produção é complexa e exige maior tempo.

Figura 13



Elaborado pela autora.

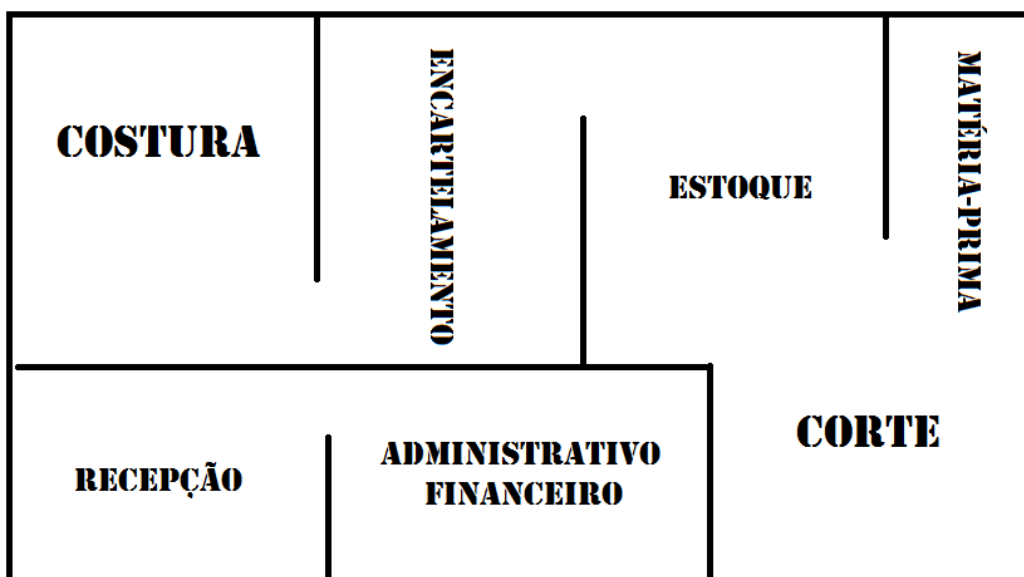
Todos os produtos elencados foram agrupados e calculados por dúzias, uma vez que o produto é comercializado tanto em compra de matéria prima quanto para venda do produto final sob esse cálculo.

5.4 Gargalos

Um dos gargalos identificados inicialmente na empresa é na produção, onde a estrutura é separada por etapas sequenciais que não seguem a lógica natural da fabricação. Ocorre que atualmente, o corte está localizado em um lado da fábrica e a costura do outro fazendo com que a matéria prima necessite cruzar todo o espaço destinado para produção de um ponto a outro.

O estoque fica no centro da fábrica, dificultando o carregamento desses produtos para a área externa da organização. A figura 14 sintetiza o atual *lay out* da fábrica onde se faz possível visualizar a problemática em questão.

Figura 14 ó *Lay out* atual da fábrica



Outro gargalo reconhecido é o transporte da matéria prima bucha vegetal que é enviada para a fábrica por meio de uma motocicleta. Ao prender a matéria prima no transporte, coloca-se força afim de que fique segura, quebrando parte do formato original da bucha, deformando-a pouco a pouco. Quando esse material chega na área de corte, é preciso separar a parte amassada, exigindo mais espaçamento para o novo corte, gerando desperdício e custo para a empresa.

Existem funcionárias em pontos de coordenação dentro da empresa atuando em áreas relevantes de maior grau de responsabilidade e comprometimento, tais colaboradoras possuem conhecimento tácito de todo o processo de produção, mas não possuem conhecimento técnico. A empresa não incentiva o aperfeiçoamento profissional dessas funcionárias dificultando a progressão das mesmas dentro da empresa e impedindo a realização de tarefas mais elaboradas.

5.5 Melhorias no planejamento da produção e distribuição

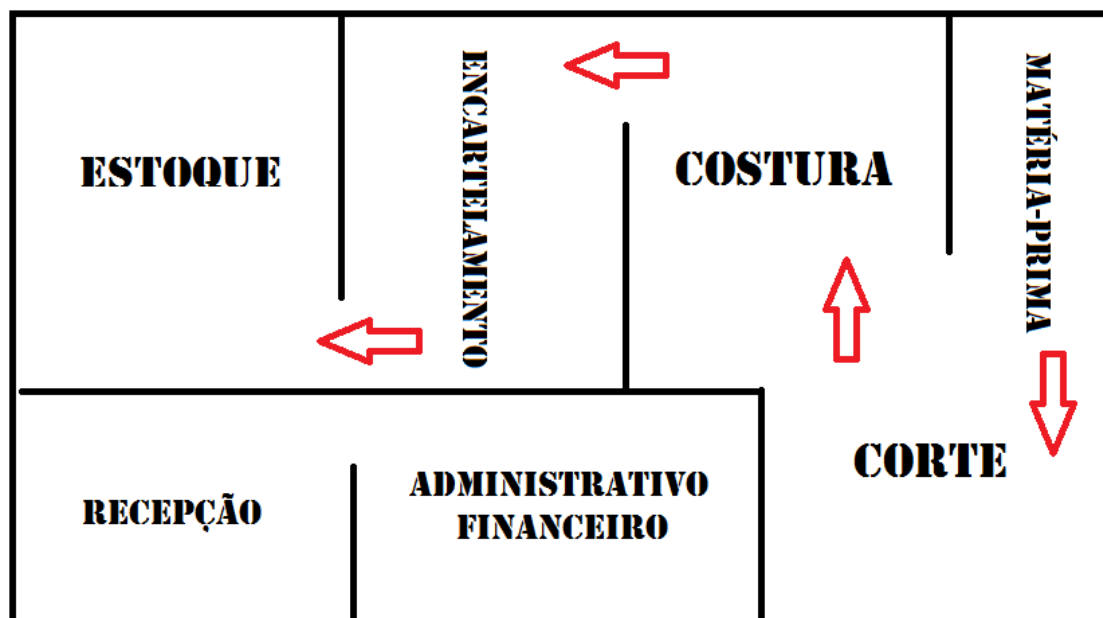
Diante da análise realizada no estudo pode-se elencar quais produtos possuem real necessidade de grandes e pequenos volumes em estoque. Foi levado em consideração o tempo e etapas da produção que cada produto selecionado possui. Visto isso, propõe-se um controle e planejamento do estoque da empresa.

Considerando os produtos elencados, são considerados para se manter grande quantidade em estoque apenas a bucha popular e a bucha básica sem viés. Apesar da bucha vegetal pedaços grossa possuir volume tão grande quanto o das buchas já citadas, a sua produção requer menos etapas e tempo fazendo com que o volume a se manter em estoque possa ser menor.

Os modelos dupla face, facial e vegetal costas podem ser mantidas em menor volume em estoque já que a procura por esses produtos é de pequena proporção. A bucha vegetal pedaços média não exige a etapa da costura, otimizando o seu tempo de produção, fazendo com que mantê-la em estoque não seja prioridade da fábrica.

Para otimizar ainda mais o processo produtivo, é preciso melhorar o arranjo físico da fábrica. O desenvolvimento da produção de forma sequencial deve levar em consideração o fluxo dos materiais de forma harmônica. Com o propósito de ordenar os setores da produção minimizando os percursos de materiais, vê-se a necessidade de alterar o *lay out* da fábrica para que a produção flua com maior eficiência.

Figura 15 ó *Lay out* sugerido para a fábrica



Elaborado pela autora

A alteração proposta busca evitar perda de recursos e tempo uma vez que segue a lógica sequencial da produção. O estoque ao ser transferido ocupa um local que dá

acesso a rua, facilitando o carregamento dos produtos para o transportador. A gestão do estoque teria maior agilidade uma vez que os produtos poderiam ser recolocados de forma ordenada ou divididos por maior rotatividade, o planejamento e controle teriam maior visibilidade.

O corte, ao substituir o local do atual estoque, ocupa o ponto sequencial exato para manter a otimização da produção. Seria necessário realocar todo o maquinário da costura e reinstalar as prateleiras do estoque do produto já finalizado, mas traria de imediato maior organização e beneficiamento da fábrica como um todo.

As colaboradoras que atuam em postos estratégicos necessitam de suporte técnico para melhorar a produção. É preciso investir no aperfeiçoamento profissional das mesmas na empresa para realização de tarefas mais elaboradas, motivando-as a crescer e buscar conjuntamente o desenvolvimento da empresa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações aqui elencadas visam estabelecer um diálogo entre a teoria abordada e o estudo de caso como prática estabelecida no contexto do estudo dos canais de distribuição.

Após o levantamento de dados, notou-se que não há uma demanda exata e permanente dos produtos elencados, mas muitas oscilações de pedidos irregulares, dificultando um planejamento e controle preciso quanto à prospecção de demanda futura.

Tal fato não impede que a empresa se organize e mantenha um mínimo controle de estoque, visto que, foi abordado justamente que alguns produtos específicos devem ser mantidos constantemente em estoque enquanto outros podem sofrer uma demora maior de reposição. Os produtos que pulam a etapa da costura na sequência de produção podem, por exemplo, aguardar o pedido para iniciar a produção já que exigem menos tempo para serem finalizados.

A empresa tem grande potencial de vendas e se encontra num momento importante para crescer no mercado necessitando, implantar uma gestão da cadeia de suprimentos otimizando a logística interna resultando assim, uma melhor distribuição e desempenho.

Foram diagnosticados gargalos específicos que interferem diretamente na logística da empresa tornando-a menos competitiva em relação ao mercado. Propôs-se melhorias para tais gargalos baseados na literatura que a academia forneceu ao longo do curso, nas quais algumas pontuais foram destacadas no referencial teórico e relacionadas ao caso ao longo do estudo.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos de Agronegócio**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 1998

_____. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. 5ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2006

BATALHA, Mário Otávio. **Gestão Agroindustrial: GEPAI: Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais**. 3ª Edição ó São Paulo: Atlas, 2007.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logistical management: the integrated supply chain process**. New York: McGraw-Hill, 1996.

_____. **Logística Empresarial: O Processo De Integração Da Cadeia de Suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

CALLADO, Antonio André Cunha. **Agronegócio**. 2. ed. 2. Reimpr. ó São Paulo: Atlas, 2009.

COUGHLAN, A., ANDERSON, E., Stern, L., & EL-ANSARY, A. (2001). **Marketing channels**. New Jersey: Prentice Hall

CRESWELL. John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto**. 2ª ed. ó Porto Alegre: Artmed, 2007.

DUFFY, D. L. Multi channel marketing in the retail environment. **Journal of Consumer Marketing**. Inglaterra. V.21, n.5, 2004, p 356-359.

FARIA, A.C; COSTA, M.F.G. **Gestão de Custos Logísticos**. - 1ª Ed. 5 reimp. ó São Paulo: Atlas, 2010

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, p.57-59, 1995.

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

KOTLER, P. (1972). **Marketing management: analysis, planning, and control** (2nd ed.). Prentice-Hall

_____. **Administração de marketing**. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. p.764.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 2003.

MAROUELLI, W. A. et al . Irrigação na cultura da bucha vegetal. 1. Ed. Brasília: Embrapa Hortaliças, 2013. 12p.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004

_____. **Logística E Gerenciamento Da Cadeia De Distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação**. 3. ed., revista, atualizada e ampliada, 5. tirag. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007

PARRA FILHO, D. E SANTOS, J.A. **Metodologia Científica**. 2ª Ed.- São Paulo: Editora Futura, 1998.

PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos** (Supply Chain Management): Conceitos, estratégias, práticas e casos. Editora Atlas. São Paulo, 2004.

POLI, Caio Gallina. Planejamento estratégico e de operações de uma empresa brasileira do setor de produtos naturais para cuidados pessoais. São Paulo, 2012. (Trabalho de formatura de graduação da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo).

HANDFIELD, R. B.; NICHOLS JR, E. L. **Introduction to supply chain management**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1999.

ROSENBLOOM, B. (2004). **Marketing channels: a management view** (7th ed.).

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

TAYLOR, David. A. **Logística na cadeia de suprimentos: uma perspectiva gerencial**. 6ª reimp. ó São Paulo: Pearson Addison-Wesley, 2010

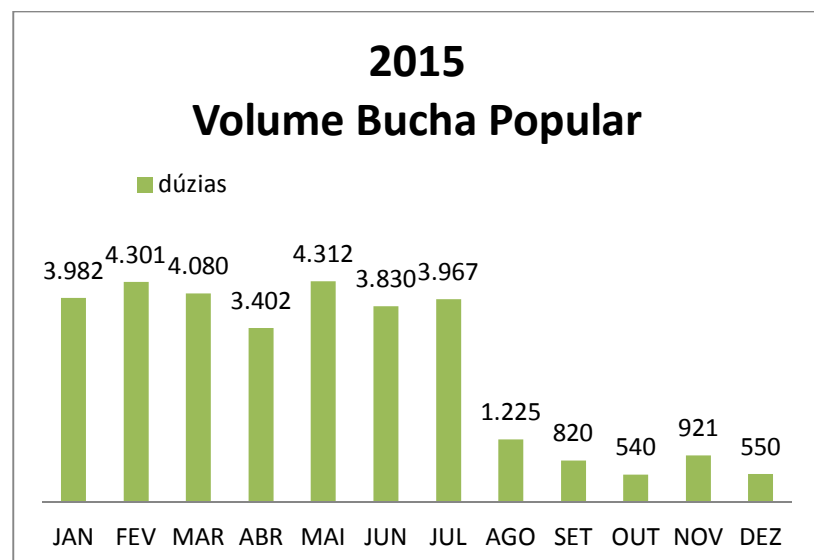
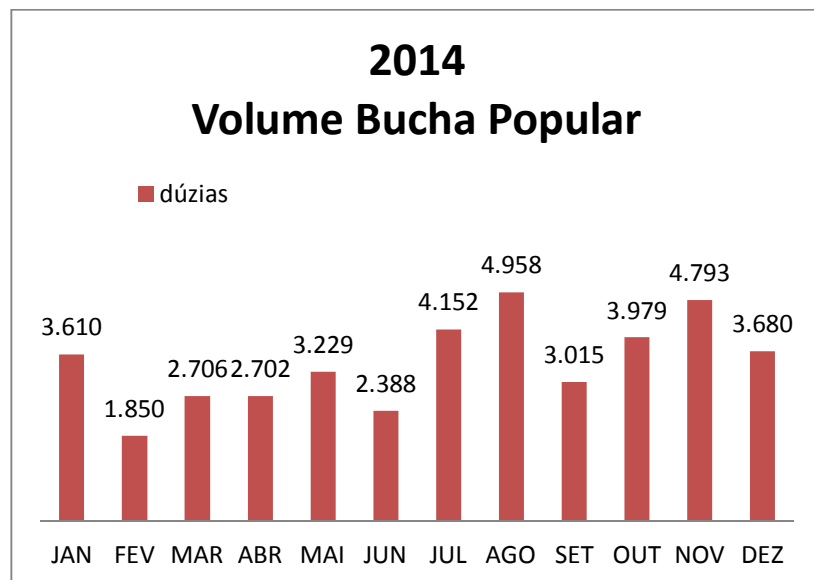
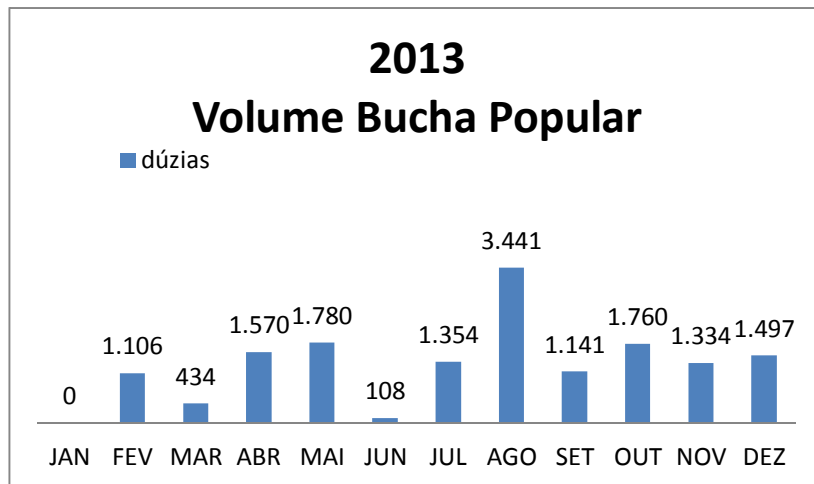
THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. ó 14. Ed.aum.- São Paulo: Cortez, 2005.

TRIGUEIRO, Rodrigo de Menezes; RICIERY, Marilucia; FREGONEZE, Gisleine Bartolomei; BOTELHO, Joacy M. **Metodologia científica**. Londrina: Educacional S.A., 2014.

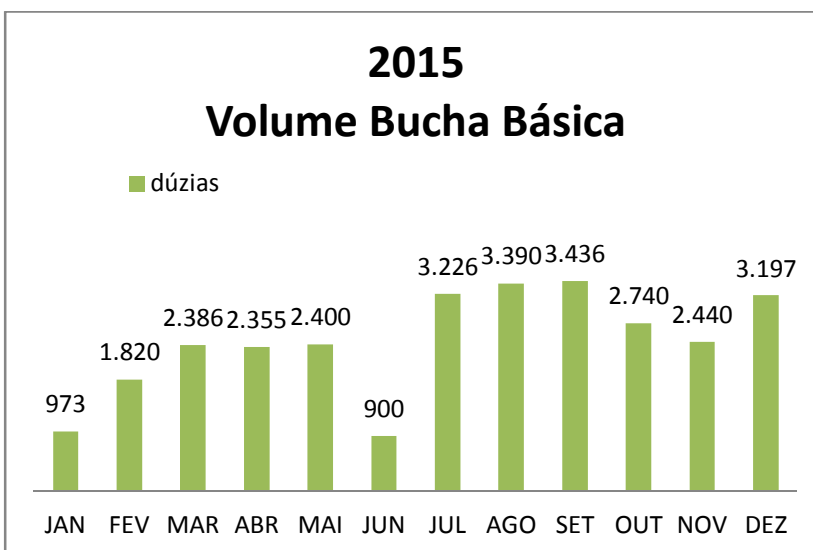
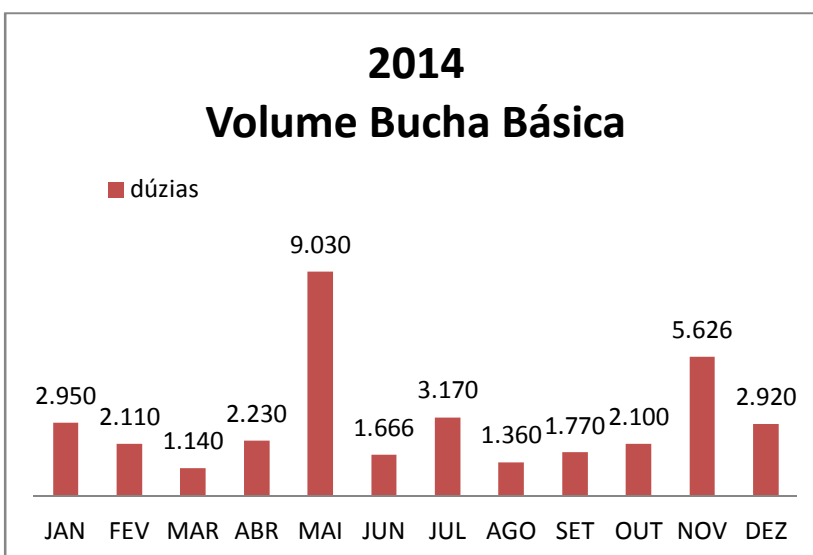
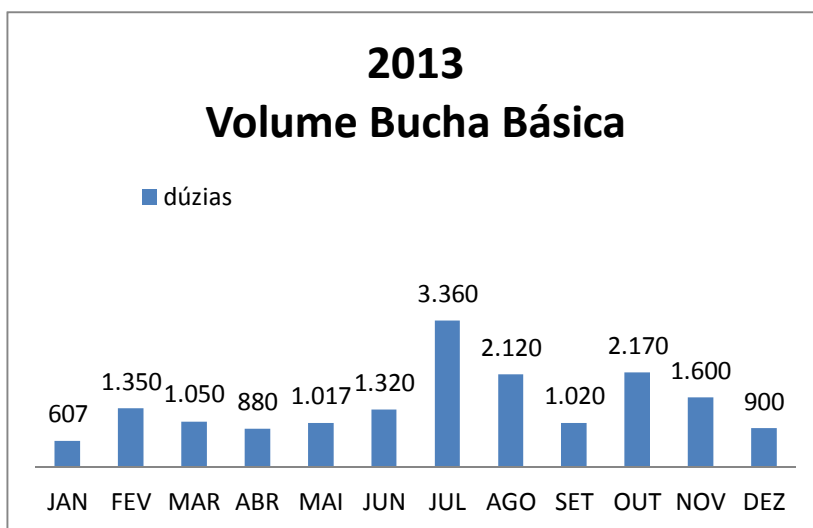
ZYLBERSZTAJN, Decio; NEVES, Marco Fava. **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares** ó São Paulo: Pioneira, 2000.

APÊNDICES

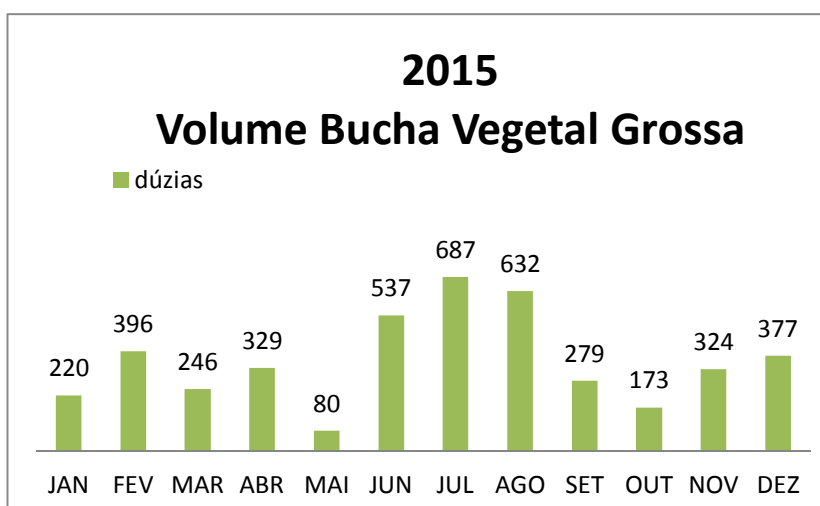
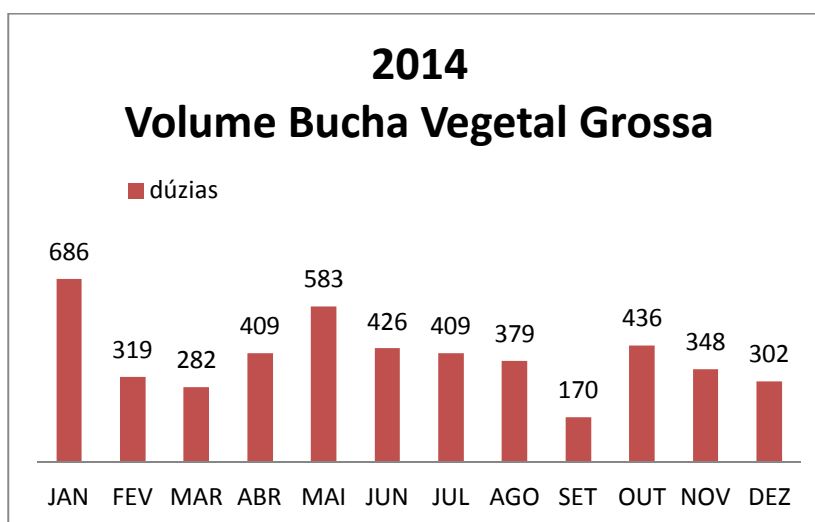
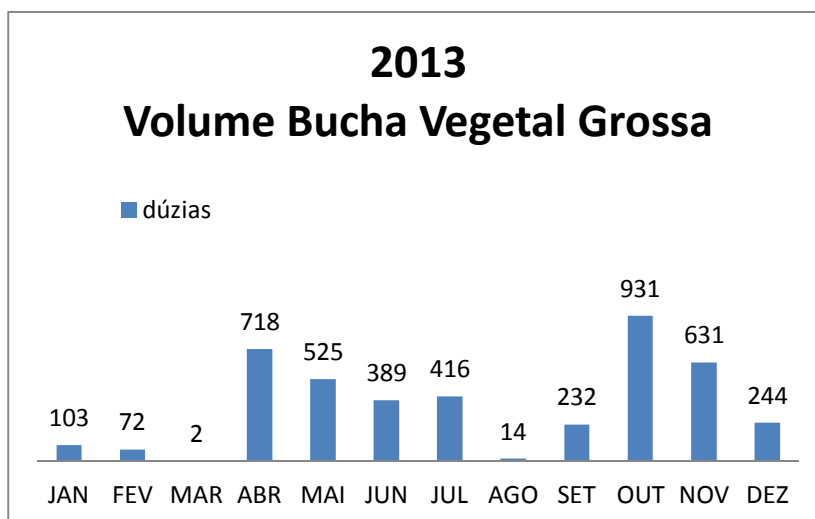
Gráficos de demanda da Bucha Popular



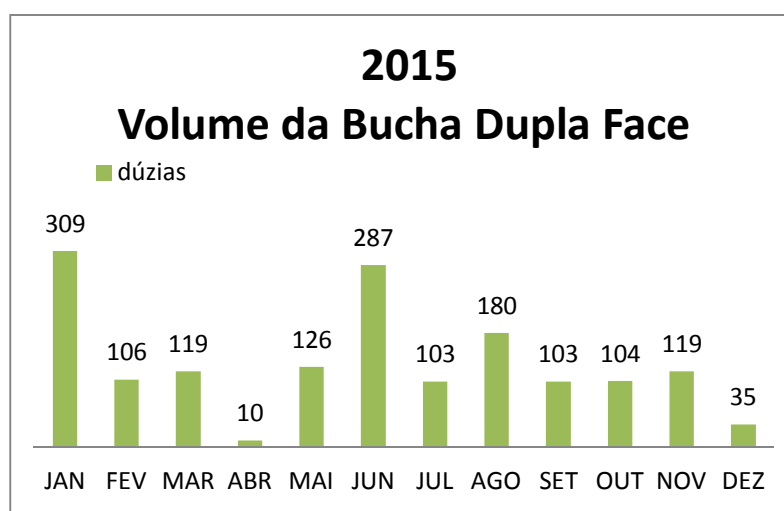
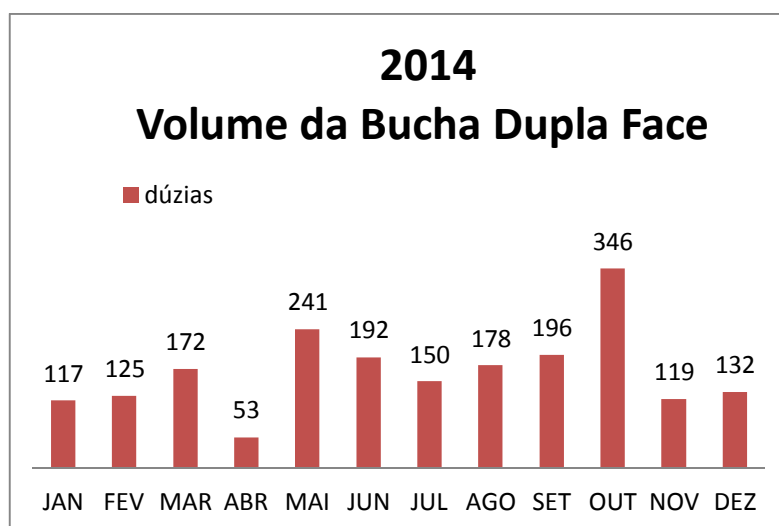
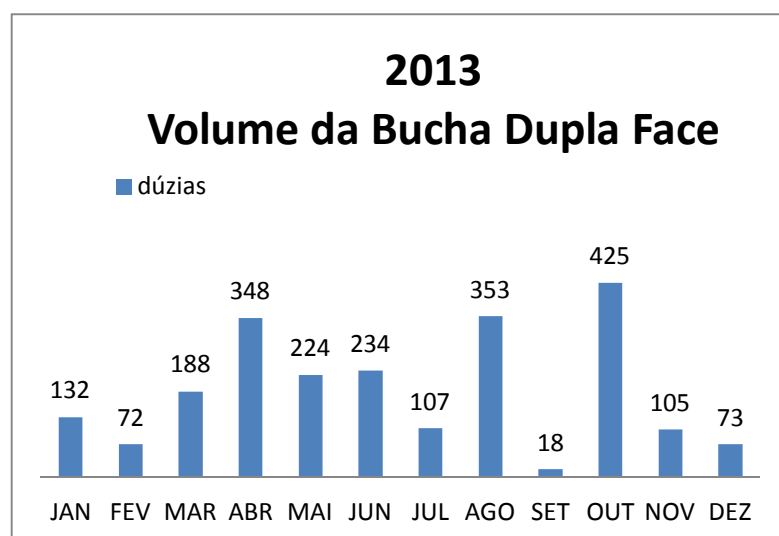
Gráficos de demanda da Bucha Básica sem viés



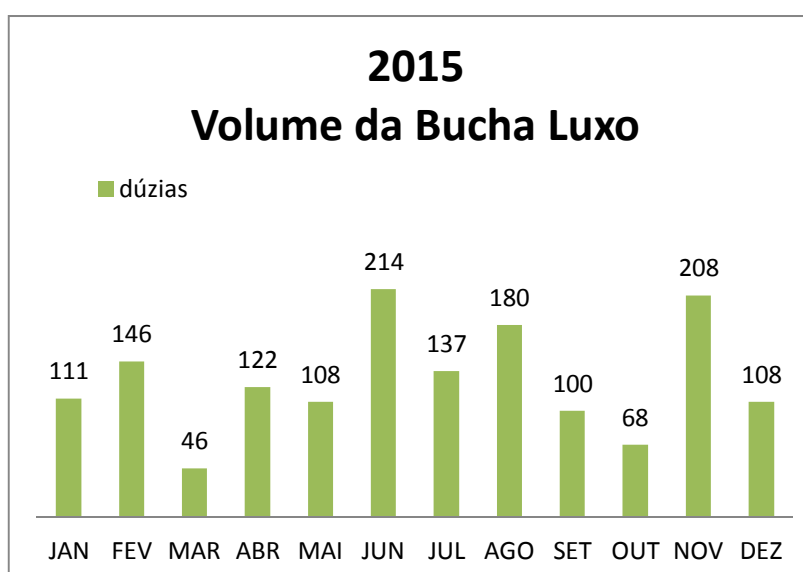
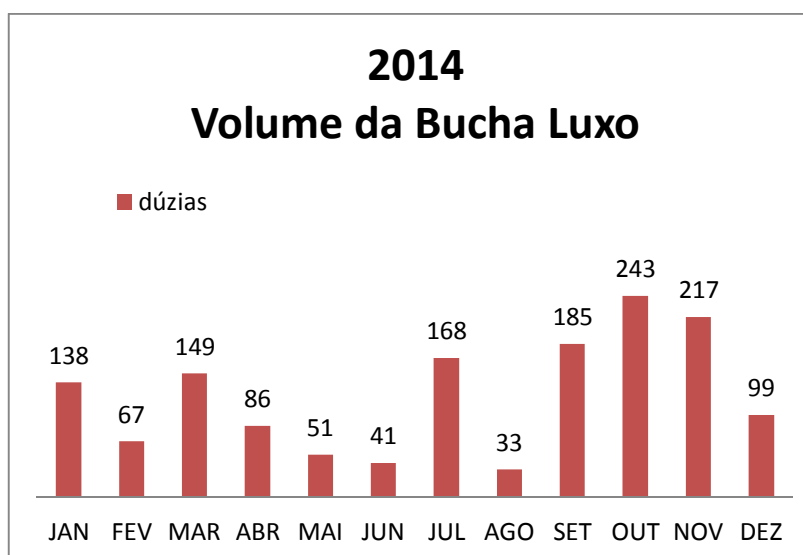
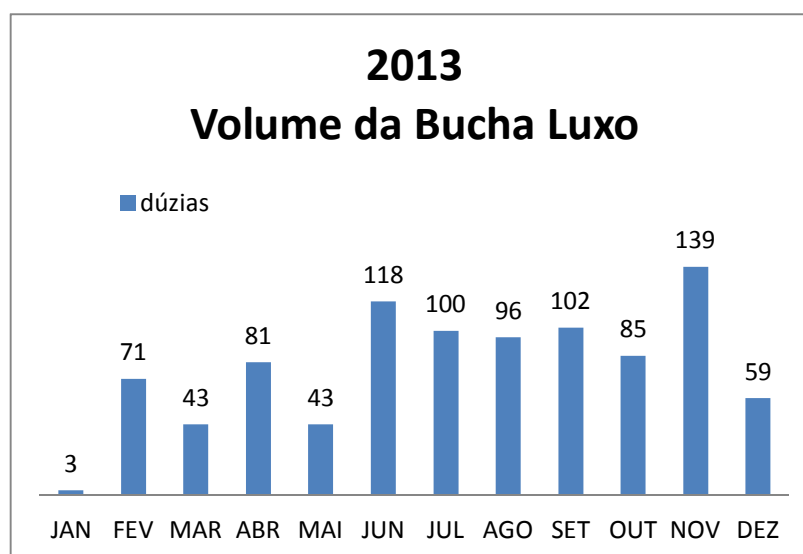
Gráficos de demanda da Bucha Pedacos Média



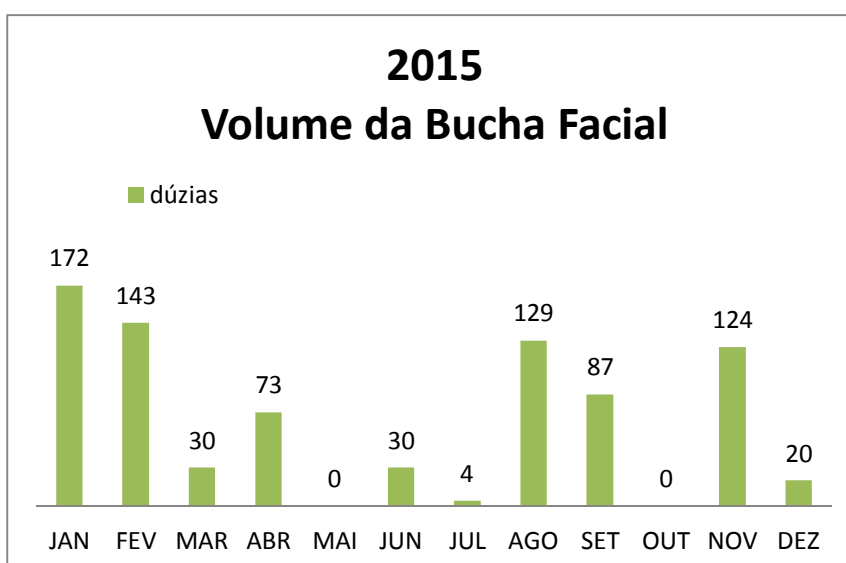
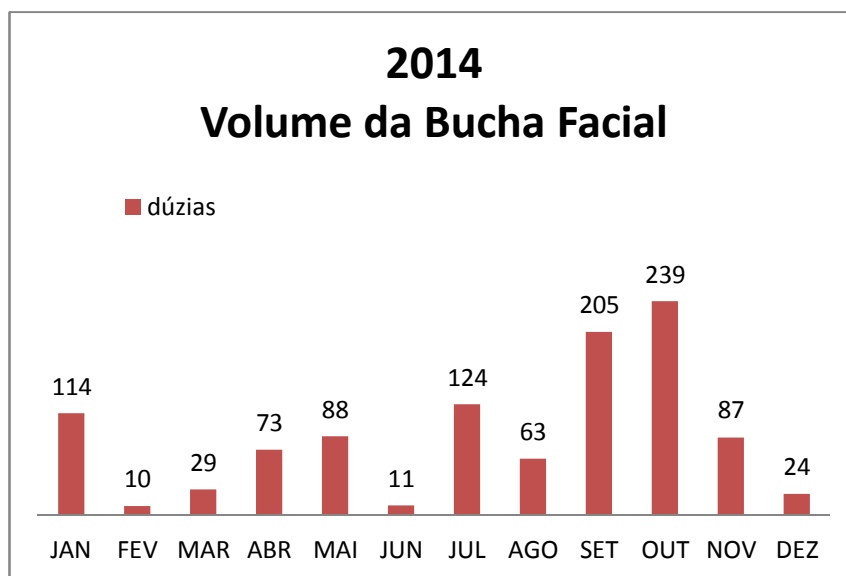
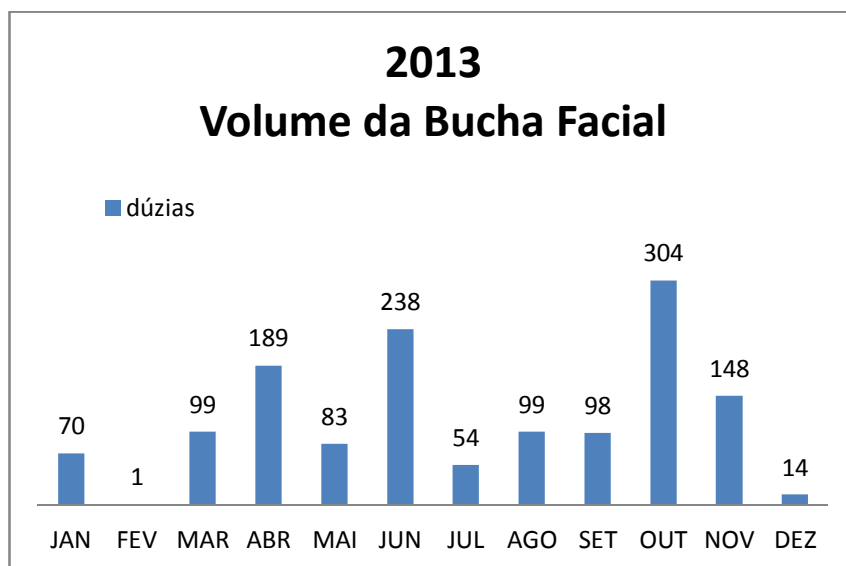
Gráficos de demanda da Bucha Dupla Face



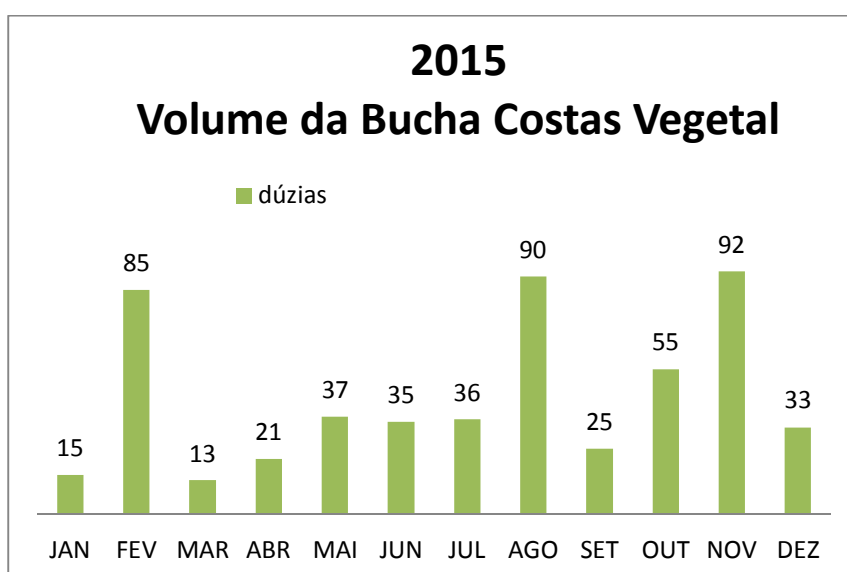
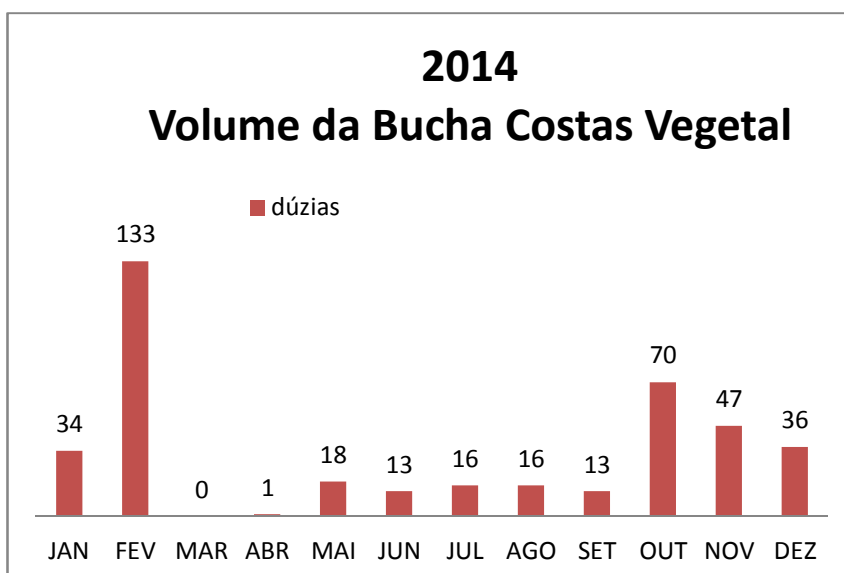
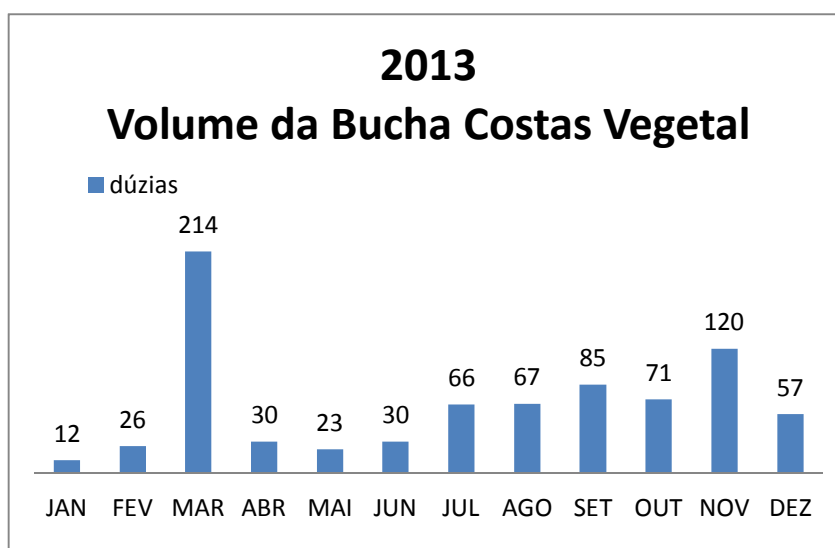
Gráficos de demanda da Bucha Luxo



Gráficos de demanda da Bucha Facial



Gráficos de demanda da Bucha de Costas Vegetal



Gráficos de demanda da Bucha Vegetal Pedacos Média

