

# Análise da matriz de posicionamento estratégico de materiais no ramo alimentício

## Analysis of materials strategic positioning matrix in food industry

Patrícia Mauricio LANGWINSKI [1](#); Diego A. de Jesus PACHECO [2](#)

Recebido: 17/12/2017 • Aprovado: xx/01/2018

### Conteúdo

- [1. Introdução](#)
  - [2. Referencial teórico](#)
  - [3. Metodologia](#)
  - [4. Resultados](#)
  - [5. Discussão dos resultados](#)
  - [6. Conclusão](#)
- [Referências](#)

### RESUMO:

A Matriz de Posicionamento Estratégica de Materiais analisa a melhor forma de aquisição de materiais a partir da avaliação dos fornecedores de forma a obter vantagem competitiva agregando valor ao negócio. Tal ferramenta desenvolve meios que viabilizem uma abordagem mais criteriosa dos fornecedores eliminados excessos relacionados com a compra de estoque que geram custo e assim promovendo o crescimento do mercado sempre obtendo bons resultados a empresa. Considera extremamente importante a gestão eficaz dos insumos comprados para seu estoque, pois impactam diretamente no resultado final da organização, com base nesse ideal o artigo contextualiza a teoria relacionando com a prática de forma a apresentar a Matriz de Posicionamento Estratégica de Materiais em uma indústria atuante no ramo alimentício situada na Região Metropolitana. A partir dos resultados obtidos podemos perceber que a Matriz de Posicionamento Estratégico de Materiais agrega valor para a organização trazendo um parâmetro de localização dos itens perante a negociação e assim podem ser trabalhados e desenvolvidos para melhorar os processos buscando meios de obter uma melhor performance no mercado inserido.

**Palavras-Chave:** Matriz de Posicionamento

### ABSTRACT:

The Strategic Positioning Matrix Materials examines the best way to purchase materials from the evaluation of suppliers to obtain competitive advantage by adding value to the business. Develops resources that enable a more careful approach to the suppliers eliminated excesses related to the purchase of stocks that generate cost and thus promoting the growth of the market always getting good results the company. Considers the effective management of purchased inputs for your stock extremely important as it directly impact the bottom line of the organization, based on this ideal article contextualizes the theory relating to the practice in order to present the Strategic Positioning Matrix Materials in an active industry in the food branch of a company located in the Metropolitan Region. From the results obtained we can see the Matrix Strategic Positioning of materials adds value to the organization bringing a location parameter of the items before the negotiation and thus can be worked and developed to improve processes seeking ways to get a better performance on the inserted market.

**Keywords:** Matrix of Strategic Positioning. Materials management. Cost.

# 1. Introdução

Dentro do contexto organizacional buscamos desenvolver diversos métodos que possam ajudar na melhoria contínua dos processos internos, a ideia principal é maximizar o investimento e minimizar custos. Conforme Resende e Nigro (2010, p. 3) "A gestão de estoques continua a ser, então, mais necessária e fundamental para a construção de uma vantagem competitiva, que pode ser obtida por redução dos custos do processo, em função da redução de estoques ou diminuição de *stock-outs* (falta de produto)." Conseqüentemente podemos prever o aumento da rentabilidade da empresa devido à compactação do estoque.

Dentro desse contexto produtivo buscamos alinhar as estratégias competitivas a fim de obter vantagens competitivas através da Matriz de Posicionamento Estratégico de Materiais, o importante é buscar o gerenciamento do estoque de forma diferenciada para isso é necessário pesquisas com todas as áreas envolvidas a fim de diagnosticar os pontos principais para planejar, executar, verificar e agir conscientemente para o crescimento da organização.

Analisar, desenvolver e implementar uma cadeia de suprimentos consistente no qual possa enfrentar fortemente as transformações do mercado é uma tarefa desafiadora, que precisa estar em constante atualização para obter os melhores resultados. Considerando as questões relacionadas com a melhoria do processo para obtenção do diferencial por meio de novas estratégias, indagamos sobre: Como analisar e negociar com fornecedores maximizando o investimento e minimizando custos através da Matriz de Posicionamento Estratégica de Materiais?

No entanto, o assunto desenvolvido justifica-se pelo simples fato da sua extrema importância para a gestão de estoques da empresa, pois a partir da Matriz de Posicionamento Estratégica de Materiais é possível fazer uma análise dos fornecedores e verificar meios de negociação que possam trazer maior rentabilidade e diminuição de itens armazenados, com isso aproveitamos para inovar, evoluir e acompanhar as tendências de mercado.

Conquistar e manter uma posição de destaque entre o mercado concorrente das indústrias, é possível com boas estratégias, é preciso conseguir se inserir de uma maneira confortável e garantir sua sustentabilidade (SIQUEIRA et al., 2010, p.5). Destacamos que este é um grande desafio, pois além de conseguir o espaço é preciso se manter com qualidade, neste caso o diferencial com certeza faz toda a diferença, em um primeiro momento requer tempo e investimento financeiro e intelectual para que as estratégias possam ser traçadas, para isso uma avaliação constante referente o mercado e informações sobre os mais diversos assuntos relacionados com a área industrial ajudam nesta preparação.

O objetivo geral do artigo é buscar estratégias diferenciadas que contribuam com os resultados da organização através da classificação dos materiais através da Matriz de Posicionamento Estratégico de Materiais. Este contempla os seguintes objetivos específicos: conceituar os processos de aquisição de materiais e negociação com os fornecedores; exemplificar os métodos da cadeia de suprimentos relacionando-os as estratégias e vantagens competitivas e definir a oferta e demanda dos materiais em estoque, integrando-as a capacidade de armazenamento. A pesquisa caracteriza-se pelo método qualitativa, exploratória e bibliográfica, de forma a unificar a teoria e a prática buscando a análise e interpretação de dados para que possamos sugerir, implantar e melhorar o processo agregando valor a empresa. O artigo está estruturado em seções conforme a seguir: referencial teórico onde apresentamos o embasamento de diversos autores que exemplificam os conceitos abordados; metodologia, desenvolvimento, pesquisa elaborada a partir dos produtos utilizados para produção de bolos, pães, biscoitos e demais itens, relatórios de fornecedores; análise e discussão dos resultados encontrados demonstrados através de dados, tabelas, gráficos e conclusões finais.

## 2. Referencial teórico

## 2.1. Gestão da Cadeia de Suprimentos

O gerenciamento da cadeia de suprimentos contempla todo processo relacionado desde a solicitação do cliente até a entrega para o consumidor final, estas são etapas que envolvem diversos colaboradores, pessoas internas e externas a empresa que precisam ter responsabilidade e se empenhar para que o produto esteja no tempo e lugar certo ao término do ciclo. Complementando Resende, Neves e Nigro (2010, p.4) dizem que: "O principal objetivo da gestão da cadeia de suprimentos é a redução de estoques, mas com a garantia de que o produto estará no local e na hora certa quando for solicitado. Melhores estratégias podem ser obtidas com o auxílio de técnicas e ferramentas. A aplicação dessas ferramentas leva a alternativas que permitem tomar melhores decisões".

Dessa forma, é preciso identificar os indicadores que melhor se adequam as etapas relacionadas ao fornecedor, fábrica, distribuidor e clientes a fim de diagnosticar melhorias no processo produtivo proporcionando uma maior integração entre as etapas, para que tudo aconteça conforme planejado, é importante trabalhar com transparência, qualidade e responsabilidade. Quando atingimos o ápice da cadeia de suprimentos é possível estabelecer diferenciais por meio das exigências de nossos consumidores finais, por exemplo: preço, variedade, entrega, qualidade, agilidade. Uma boa estratégia competitiva vem acompanhada de todos os gestores envolvidos na administração da cadeia de suprimentos, ter uma visão sistêmica na administração dos materiais, quantidades, nível de estoque e custo, possibilitam manter um nível diferenciado de serviço agregando valor ao produto final. (RESENDE, NEVES e NIGRO 2010, p.4).

Atingir a excelência operacional com foco na cadeia de suprimentos é um grande desafio, pois depende do empenho de todos e alcançar o equilíbrio em relação custo benefício do produto traçando estratégias para vencer a vantagem competitiva dos concorrentes depende muito do planejamento inicial que está relacionado com a gestão do estoque.

Com base nesses aspectos temos a defesa de Cavallari, Sschwabe, Machado (2012, p.7) "Compradores devem procurar manter um contato próximo e frequente com os seus fornecedores e ficar a par dos seus planos e problemas. De forma recíproca, cliente e fornecedor devem aceitar as sugestões da outra parte de modo a fortalecer o relacionamento." Ou seja, explorar as possibilidades no momento de negociação e possuir uma grande parceria entre os fornecedores é uma boa estratégia para que possamos driblar qualquer dificuldade em relação ao processo da cadeia de suprimentos.

## 2.2 Gestão de Estoques

Dentro da empresa a gestão de estoque é fundamental, pois está interligado com as operações diárias, um bom planejamento dos insumos é necessário para garantir a fabricação dos produtos e a eficiência do processo. Conforme informações trazidas pelos autores Drohomerski e Souza (2012, p.102) "Pode-se notar que a confiabilidade nas informações de estoque é essencial para o direcionamento correto das atividades e de todo o planejamento de estoque. Assim organizações investem cada vez mais para que os erros de informações sejam reduzidos, não só em equipamentos e tecnologias, mas em pessoas. No entanto, a empresa precisa possuir uma gestão de estoque adequada, sem comprometer os recursos e valorizando o investimento para produção de seus itens, a área responsável precisa estar sempre atenta aos relatórios de produção e compara-los com o estoque.

Nessa perspectiva, Marchesinia e Alcântara defendem a ideia que "... os processos-chave para integrar a cadeia de suprimentos são a gestão do relacionamento com o fornecedor e a gestão do relacionamento com o cliente" essa contempla a forma de trabalho da empresa que fortemente aposta na importância da parceria de seus colaboradores que fazem o meio de campo para as operações internas de armazenamento e compra de matéria prima dos seus fornecedores e a venda do produto acabado para o atacado, varejo ou cliente final.

O planejamento do estoque deve sempre atender de imediato a produção, por isso que os relatórios devem ser fieis a realidade da corporação para que os produtos sejam fabricados e entregues dentro do prazo para o cliente, satisfazendo a sua necessidade, precisamos

considerar sempre alguns contra tempos na reposição dos materiais, recebimento e distribuição.

Para Monteiro e Ramos (2013, p.122) "No mercado atual, os efeitos de um gerenciamento de estoque bem elaborado para cada organização pode acompanhar rendimentos favoráveis a ela, de modo com que venha a somar para a empresa, seu nível de estoque deve estar de acordo com sua capacidade e eficiência em transformá-la em renda o mais rápido possível".

Dessa forma, a melhor alternativa é otimizar o processo analisando as informações com cautela, e assim garantindo que seja comprada a quantidade certa de insumos evitando volumes desnecessários de itens em estoque, ressalta-se as oscilações de demanda e o lead time de alguns produtos que precisam de uma atenção especial devido o processo de transporte ou a sua fragilidade.

Regoa e Mesquitab dizem: "A classificação dos itens em categorias constitui ferramenta importante para priorizar esforços gerenciais e definir os parâmetros no controle dos estoques." método desenvolvido atualmente na organização para facilitar o gerenciamento dos insumos que compõem os produtos fabricados, como por exemplo: padronização e descrição dos itens, inventários de estoque, áreas definidas por zoneamentos de acordo com as características individuais, estudos de demanda conforme a análise de gráficos de períodos anteriores e pesquisa de mercado.

Dessa forma, a estratégia precisa manter-se muito bem alinhada com os princípios organizacionais de forma a zelar pelo padrão de atendimento, analisando o nível de serviço, que neste caso serve como um termômetro para diagnosticar como está o mercado e o cliente, e assim realizar o planejamento futuro com diferencial, e manter a vantagem perante seus concorrentes.

### **2.3. Análise de Fornecedores**

Considerando as necessidades de melhoria constante dentro da empresa, a análise dos fornecedores passou a ser constantemente exigido dentro das empresas, dessa forma ocorreu uma quebra de paradigmas onde todos precisaram se adaptar a nova realidade. Para Melo et al.(2011, p.821) "As mudanças de ordem econômica como, por exemplo, a globalização, impulsionaram o desenvolvimento do mercado, exigindo das empresas variedade de produtos, customização e melhores níveis de serviço."

Assim, surgem os pontos a serem discutidos dentro da análise de fornecedores algumas questões simples que fazem o diferencial no momento da aquisição dos insumos, pois para Machline (2011, p.229) "Além da preocupação de todas as empresas com o que ocorre ao longo de toda a sua cadeia, é necessário um intenso grau de colaboração entre empresas ao longo da cadeia de suprimentos para que se atinja maior eficiência." então partiu-se do principio da complexidade da cadeia de suprimentos e o que era essencial em relação ao custo x benefícios para a empresa, e que poderia agregar valor para ambos.

Dessa forma, a proposta de trabalho segue em uma linha onde a empresa e os fornecedores precisam estabelecer uma grande parceria a fim de suprir as necessidades básicas de ambos contempladas às expectativas no cliente, através de uma estratégia que possa levar a vantagem competitiva. Conforme Lélis e Simon (2013, p.904) "Quanto mais elementos motivadores, maior a chance de sucesso na parceria, entretanto, a parceria custa caro na implementação e nem todos os relacionamentos podem ser parceria. Portanto, é imprescindível que as estratégias de parceria sejam subordinadas à estratégia corporativa (ou empresarial) como um todo".

Então, o planejamento inicia nos fornecedores potenciais que já existem na cadeia de suprimento, de forma a ponderar questões relacionadas com o fator competitivo e objetivos de desempenho que possam trazer um diferencial para a organização, nessa linha de pensamento trabalhamos com teses relacionadas com a qualidade, inovação, logística, custos, atendimento, confiabilidade focados na tática empresarial. Para finalizar, mesmo depois de identificado os fornecedores parceiros é preciso que estejamos atentos as mudanças de mercado, então continuar monitorando a concorrência e buscar informações sobre sua atuação no mercado é uma boa alternativa para estar inovando, no entanto um

estudo aprofundado sobre os fornecedores é importante para certeza que o mesmo possa atender as solicitações com excelência e responsabilidade.

A relação custo benefício agrega diversas questões que são contempladas dentro dos fatores competitivos e objetivos de desempenho da organização, podendo ser ainda analisados a partir do *trade-off*, onde existem uma situação conflituosa que deve ser resolvida com cautela. Conforme Monteiro e Ramos (2013, p.122) "(...) uma boa gestão é fundamental para que a organização se mantenha em equilíbrio no mercado de forma madura e rentável seja qual for o seu ramo de atividade, na gestão de estoque dentro das organizações ele deve ser bem planejada e de maneira harmônica devendo andar de acordo com sua necessidade, com clareza e transparência para os seus usuários, pois o seu nível de estoque acarreta em custos para a organização onde o mesmo pode trazer benefícios relevantes quando bem planejado e estruturado."

Os indicadores são uma ferramenta que ajuda a monitorar os instrumentos de trabalho e buscam melhorar os processos produtivos a fim de maximizar os investimentos e minimizar os custos, planejando suas ações para atingir os objetivos e obter um bom posicionamento no mercado. Entretanto, esses indicadores apontam o caminho a seguir, as possibilidades existentes para acompanhamento das metas, de forma a aperfeiçoar a produtividade, aumentando o crescimento da empresa e diminuindo o retrabalho para satisfazer o cliente. Esta é uma realidade de todas as empresas, que estabelecem uma relação custo benefício e trabalham fortemente no desenvolvimento de técnicas, ferramentas, indicadores que possam ajudar no processo de manutenção de estoques e satisfação do serviço. (RESENDE, NEVES e NIGRO, 2010, p. 13). Analisando por este ponto de vista sabemos que o custo benefício está diretamente ligado a questão de eliminação de desperdício, envolvimento de todos os funcionários e o aprimoramento contínuo do processo a fim de detectar e corrigir os problemas encontrados.

As informações relacionadas com os insumos em estoque, a demanda de produção, prazos de entrega precisam ser analisados para que possamos verificar o planejamento futuro, influenciando diretamente nas decisões, pois todas as áreas estão interligadas com o intuito da redução de custo buscando sempre benefícios para a produção. Machline (2011, p.229) Salienta que "Reuniões periódicas entre cliente – por exemplo, um supermercado – e seus fornecedores- fabricantes de mantimentos são efetuadas a fim de promover essa integração, sobretudo compartilhando informações relativas à demanda e aos estoques e adotando uma atitude amigável em vez de uma postura de confronto".

Coordenar esse processo destacando-se no meio da concorrência e buscar alternativas que possam contribuir para implantação de uma nova estratégia que contemple todos os quesitos que envolvam a comparação entre as tendências de crescimento, inovação nas técnicas de produção e principalmente os itens que fazem parte da composição da fabricação dos produtos destacados por meio da sua classificação na Matriz de Posicionamento Estratégico de Materiais.

## **2.4. Matriz de Posicionamento Estratégico de Materiais**

A Matriz de Posicionamento Estratégico de Materiais é dividida em quadrantes que compõem a classificação dos Componentes em Competitivos, Componentes Não Críticos, Componentes de Risco e Componentes Estratégicos, estando no eixo horizontal da matriz a dimensão global risco e exposição dos materiais e no eixo vertical da matriz a dimensão global custo/valor dos materiais.

Utilizar uma Matriz de Posicionamento Estratégias de Materiais é equilibrar diversos requisitos que possam ser aliados nessa ferramenta estratégica, como o recurso classificar os materiais em quatro quadrantes distintos: não-críticos, estratégicos, de risco e competitivos, prevê o desenvolvimento diferenciado de métodos para se trabalhar os resultados obtidos. (KLIPPEL; VACCARO, 2007, p. 190).

O objetivo é identificar meios que contribuam para a competitividade, agregando valor, maximizando os investimentos e minimizando os custos, Brito e Brito (2012, p.71) defendem a ideia que "(...) a questão mais importante e saber quais aspectos e variáveis de

desempenho revelam o valor criado pela empresa e podem refletir com fidelidade a sua posição competitiva, isto é, como atribuir vantagem competitiva a uma empresa pelo estudo do seu desempenho.”, por isso que dentro da segmentação de fabricação de produtos é essencial o planejamento e gestão de estoques prevendo a análise e negociação com os fornecedores dos insumos classificados e assim favorecendo o custo benefício da empresa.

As matérias primas utilizadas na composição dos bolos, pães, biscoitos e demais itens precisam ser analisados, discutidas e validados conforme a estratégia desenvolvida para gerar a vantagem perante os outros concorrentes, considerando os resultados que serão obtidos. A vantagem competitiva é avaliada pelo desempenho entre a criação do valor do produto e o desempenho que o mesmo pode obter dentro de cada situação. (BRITO; BRITO, 2012, p.72). Controlar a quantidade e valores das unidades e determinar o volume de estoque por período é fundamental, além de considerar as oscilações de demanda, devemos sempre ter cuidado com a armazenagem, manuseio dos materiais para que não seja deteriorados ocasionando problemas, por isso a importância de posicionar os materiais.

A comunicação entre todos os departamentos internos e externos que estão envolvidos no processo de produção, compra e venda devem ser totalmente eficazes para que todos os prazos sejam cumpridos dentro do estabelecido. Melo et al.(2011, p. 821) afirma que “(..) a gestão da demanda emerge no campo de conhecimento da gestão da cadeia de suprimentos e de marketing buscando balancear e alinhar estrategicamente a demanda com a capacidade operacional ao longo da cadeia de suprimentos por meio da rápida e adequada integração das necessidades originadas do mercado na direção dos fornecedores.” e assim garantido uma boa negociação com preços que proporcionem vantagem competitiva e atendimento diferenciado.

Durante a estruturação da Matriz de Posicionamento Estratégico de Materiais devemos considerar os objetivos mensurados, o caminho para alcançá-los, a necessidade de mudança e a quebra de paradigmas que podem ser diagnosticadas a partir das transformações que podem vir ocorrer no fluxo de trabalho e que podem impactar positivamente para a produção.

---

### **3. Metodologia**

As metodologias de pesquisa utilizadas neste artigo tem o intuito de contextualizar e argumentar o problema de pesquisa e atingir o objetivo geral e os específicos. O artigo tem por embasamento os conceitos e princípios metodológicos propostos pelo autor GIL (2010). As pesquisas teóricas desenvolvidas acrescentaram conhecimento para as pesquisas práticas que servirão como base para análise de dados e sugestão de melhorias para a organização.

Inicia-se a pesquisa mesclando método quantitativo onde teremos alguns dados numéricos relacionados com relatório e método qualitativo onde elaboramos um questionário enviado por e-mail para os responsáveis para verificarmos a relação investimento e custo. Nosso desafio é contemplar as pesquisas exploratórias que proporcionam maior contato com os problemas mencionados para que as hipóteses possam ser estabelecidas para o estudo em questão.

Buscando contemplar todos os aspectos citados até o momento vamos utilizar a pesquisa bibliográfica apoiada pela definição de Gil (2010, p. 29): “é elaborada com base no material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos”. No entanto, o embasamento teórico de leitura e citações apresentam suas ideias em 20 artigos publicados em revistas acadêmicas, 5 artigos de congressos, simpósios, conferências e 3 teses, dissertações, que explicaram um pouco sobre a teoria relacionada do estudo em questão, além de contarmos com o material disponibilizado pela empresa, relatórios e documentos e o conhecimento de um funcionário da empresa que prestou o suporte no esclarecimento de dúvidas.

Com apoio desses diversos materiais podemos compreender melhor a relação das estratégias diferenciadas que contribuem para os resultados da organização tornando-as mais competitivas e aplicando-as na parte prática do projeto relacionada com os resultados

encontrados.

Nos anos 50 uma família de imigrantes alemães decide fundar na Região de Novo Hamburgo/RS uma pequena padaria que conquistou seu espaço devido à qualidade de seus produtos e a dedicação de seus funcionários. Devido a essa expansão do empreendimento surgiu a ideia de inaugurar na Região de Porto Alegre/RS uma das mais tradicionais padarias da cidade. Na década de 70 a inovação foi ampliada e surge uma indústria no ramo alimentício fazendo bolos, pães, biscoitos e demais produtos na cidade de Gravataí, no estado do Rio Grande do Sul. Um ano depois a empresa integra-se ao grupo de uma das mais conceituadas empresas no setor de panificação do país, sua marca é reconhecida mundialmente pelos produtos produzidos no sul do Brasil, tendo como diferencial a linhas de pães integrais e brancos light. Atualmente, a mesma foi comprada por uma companhia mexicana que é líder no segmento, possui plantas espalhadas pelo mundo e com um portfólio amplo de produtos no qual se destaca em seu segmento.

A coleta dos dados foi realizada a partir do sistema interno da empresa onde foi tirado um relatório com informações sobre a matéria prima e os fornecedores e após exportamos para o excel a fim de organizá-las, então fizemos a classificação de acordo com o cruzamento entre o eixo x (Eixo horizontal da matriz: dimensão global risco/valor dos materiais) e eixo y (Eixo vertical da matriz: dimensão global risco/valor dos materiais).

Os resultados encontrados foram analisados e colocados na Matriz de Posicionamento Estratégico de Materiais, onde fizemos uma análise criteriosa e após o resultado classificamos nos quadrantes indicando a situação que os mesmos se encontram, ou seja: Componentes competitivos, Componentes não críticos, Componentes de Risco e Componentes estratégicos.

Por fim, fizemos uma comparação da prática com a teoria, possibilitando tirar conclusões a partir das situações encontradas no atual estudo e estudos anteriores que possibilitaram o embasamento para elaboração do mesmo a fim de compreender o nível de serviço de seus fornecedores minimizando os investimentos em estoque e maximizando a eficiência do processo produtivo.

Foram enviadas duas perguntas ao responsável da área de compras por e-mail e comparada com a visão de um consumidor final e que é fiel a aquisição de produtos da empresa estudada. Essa pesquisa serve como base e parâmetro para conhecer um pouco mais sobre a percepção da empresa em relação ao produto e a percepção do consumidor em relação a marca, saber como está seu posicionamento de mercado na visão geral.

Relacionando todos esses aspectos tivemos algumas limitações durante o processo de construção do artigo, pois não tínhamos o total domínio do processo da empresa, e os materiais de pesquisa abordavam de forma geral o assunto, não relacionando diretamente com a área de estudo. Então foi necessário adaptar algumas teorias a prática encontrada na empresa, a fim de conseguir contemplar todos os tópicos e desenvolvê-los com sucesso a partir da superação das dificuldades.

---

## 4. Resultados

O estudo foi realizado em uma indústria do ramo alimentício de médio porte, localizada no município de Gravataí/RS que possui em média 850 funcionários e uma produção constante de pães, bolos, biscoitos entre outros, sendo líder de mercado na Região Sul (RS, SC, PR) devido sua solidez e diferencial. Primeiramente, inicia-se o desafio de escolher um assunto que desperte interesse e curiosidade em ser pesquisado, então se definiu a estrutura e identificou a problemática do tema a ser desenvolvido.

A partir disso começamos a pesquisar o referencial fazendo uma análise da literatura encontrada para que possamos embasar os conhecimentos, experiências e investigar meios de contribuir para a organização, para isso os estudos foram intensos através de livros, artigos, revistas acadêmicas, teses, dissertações, simpósios, conferências, seminários e congressos publicados fisicamente na biblioteca ou virtualmente na internet. Além disso, utilizamos instrumentos fornecidos pela empresa para coleta de dados, como por exemplo: relatórios e documentos confidenciais, informações expostas no site organização, material

divulgado pela imprensa e pesquisa com o gestor da área e consumidores finais.

Seguindo essa estratégia de elaboração do artigo buscamos compreender os aspectos mais importantes para sustentar os resultados do estudo, queremos evoluir e colocar em prática as sugestões aqui encontradas. Dessa forma enfatiza-se no processo de coleta de dados 3 partes importantes que proporcionaram subsídios para compreensão dos do estudo: (i) Compreender o processo interno da cadeia de suprimentos, considerando a importância do gerenciamento e planejamento do estoque; (ii) Verificar como é realizado o estudo para análise da produção dos itens, monitorando as atividades envolvidas no processo para atender as solicitações; (iii) Identificar como cada tipo de insumo pode interferir no processo produtivo e o impacto, considerando meios de melhoria contínua.

Com base nos dados coletados e nas oportunidades de aperfeiçoar o conhecimento do processo produtivo e comunicação interna entre funcionários e fornecedores, comparamos e analisamos criteriosamente o portfólio de matéria prima em estoque que é gerenciada e planejada para composição e fabricação dos produtos. A empresa apresentou a cadeia de suprimentos que apresenta-se complexa devido a gama de fornecedores, além de explicar os processos para melhorar o nível de serviço a seus clientes minimizando os investimentos em estoque e maximizando a eficiência do processo produtivo.

Destaca-se a condição de melhoramento contínuo através da necessidade de materiais e os recursos para atender a demanda corrente e a parceria entre os fornecedores e os atacadistas que revendem o produto ao consumidor final. Durante os estudos realizados avaliamos os aspectos relacionados com o estoque, custo benefício e análise de fornecedores, englobando os critérios utilizados para aquisição da matéria prima, alocação dos insumos, gestão do estoque conforme a demanda, prioridade de produção e a distribuição para o consumidor final. As informações recebidas são confidenciais e apresentam dados importantes, pois influenciam no segredo de sucesso da organização por se tratar de fornecedores estratégicos do negócio e suas respectivas matérias primas, que são muito bem planejadas e, por isso que trazem vantagens competitivas para o seu mercado de atuação.

Assim os dados obtidos foram submetidos a uma análise para que identificassem e observassem as suas peculiaridades de cada matéria prima comparando as Forças Competitivas de Porter e relacionando com a Matriz de Posicionamento Estratégico de Materiais. Salientamos que durante o estudo comparamos os fornecedores, e algumas variáveis tais como: mercado global, tecnologia e economia, pois essas influenciam diretamente na relação custo benefício do produto final.

A empresa possui um sistema interligado no qual é administrado e controlado as informações, histórico e previsões de cada um dos produtos produzido, além de manter a padronização do processo produtivo, as sofisticadas ferramentas de trabalho dão um suporte diferenciado para execução do serviço trazendo maior confiabilidade dos dados e precisão no resultado final. A transparência da empresa em relação as informações passadas para o corrente estudo e a explicação das etapas compreendidas para que os itens possam ser classificados na Matriz de Posicionamento Estratégico de Materiais foram essenciais para o acompanhamento do processo, além disso o interesse em relação a análise do resultado e a curiosidade de sugestão das melhorias que podem ser apontadas a partir do resultado final são bem vindas a organização.

No entanto identificamos 3 tópicos que são relevantes de estudos nesta etapa de desenvolvimento, pois compreenderam aspectos que deram embasamento para os questionamentos da pesquisa e subsídios nas informações coletadas.

## **4.1. Estratégia e Vantagem Competitiva**

O estudo compreende a perspectiva de que esta indústria alimentícia que se destaca pela variedade de produtos pães, bolos, biscoitos, mas que seu grande diferencial é os pães integrais e light, considerando que estes podem atender algumas peculiaridades da saúde de seus clientes, auxiliando em uma alimentação mais saudável, isso é agregar valor pensar em contemplar todos os seus consumidores.

A forma como a empresa decide se posicionar no mercado e os riscos que assume a partir da sua estratégia competitiva (liderança em foco, custo ou diferenciação) fazem a diferença para alavancar seu negócio pensando nisso o foco é analisar a concorrência e decidir o que é mais viável para a organização.

Definindo o posicionamento estratégico e a sua forma de atuação para obter a vantagem competitiva no mercado trabalhar-se para conquistar seu espaço, pois a finalidade é que os consumidores reconheçam o diferencial do produto e possam comprá-lo com satisfação.

## **4.2. Poder de Negociação**

Para isso é realizada uma boa negociação a partir do conhecimento, experiência e domínio do assunto, sendo que o comprador argumenta os prós e contras e expõem sua opinião sendo persuasivo com sucesso, mas muitas vezes durante esse processo acontecem muitas divergências de ideias e quando o comprador não tem confiança sobre o assunto tratado o risco de perder um grande negócio é muito grande.

A relação comprador, fornecedor, produção, distribuidor e consumidor possuem objetivos em comum com parâmetros diferentes, ou seja, todos buscam a satisfação, mas em contrapartida a lucratividade e se todos pretendem obter vantagens e buscar estratégias a competição fica acirrada e se sobressair fica mais complicado.

Contudo, é evidente que se precisa estar atentos às transformações do mercado e lançamento de novos produtos, assim como estar disposto a investir de forma a obter um *pay-back* rapidamente a partir do poder de negociar.

Desenvolver a habilidade de negociação e assumir este poder requer estudo, dedicação, preparação, e esta diretamente ligada as "Forças Competitivas de Poder" que utilizam a análise das ameaças dos competidores, produtos, rivalidade e do próprio poder de negociação entre cliente e fornecedor.

## **4.3. Maximizando o investimento e redução de custos**

Dentro da organização existe um grande desafio que está relacionado com a maximização do investimento através da minimização dos custos, e para isso é necessário o envolvimento de todas as áreas da empresa, pois uma simples ação pode gerar resultados incríveis, portanto ideias e sugestão são bem vindas de todos.

Os recursos disponíveis devem ser aproveitados da melhor forma possível, definir metodologias de trabalhos individuais e coletivas ajuda a engajar a equipe para desenvolver técnicas que propõem minimizar os custos e geram ações diferenciadas para a empresa.

A melhoria continua depende fortemente das estratégias e vantagens competitivas que a empresa tem perante o mercado atuante e o poder de negociação que inicia a partir da aquisição da matéria prima dos fornecedores, passando pela gestão e planejamento de estoque onde ter a quantidade adequada de insumos é um ponto importante, seguido pela negociação de venda e identificação do que é importante para o comprador e traz um retorno imediato. Esse valor pode ser reduzido com os materiais estocados podem ser investido em outros processos e departamentos dentro da empresa gerando bons resultados e aprimorando a competição e as estratégias da empresa.

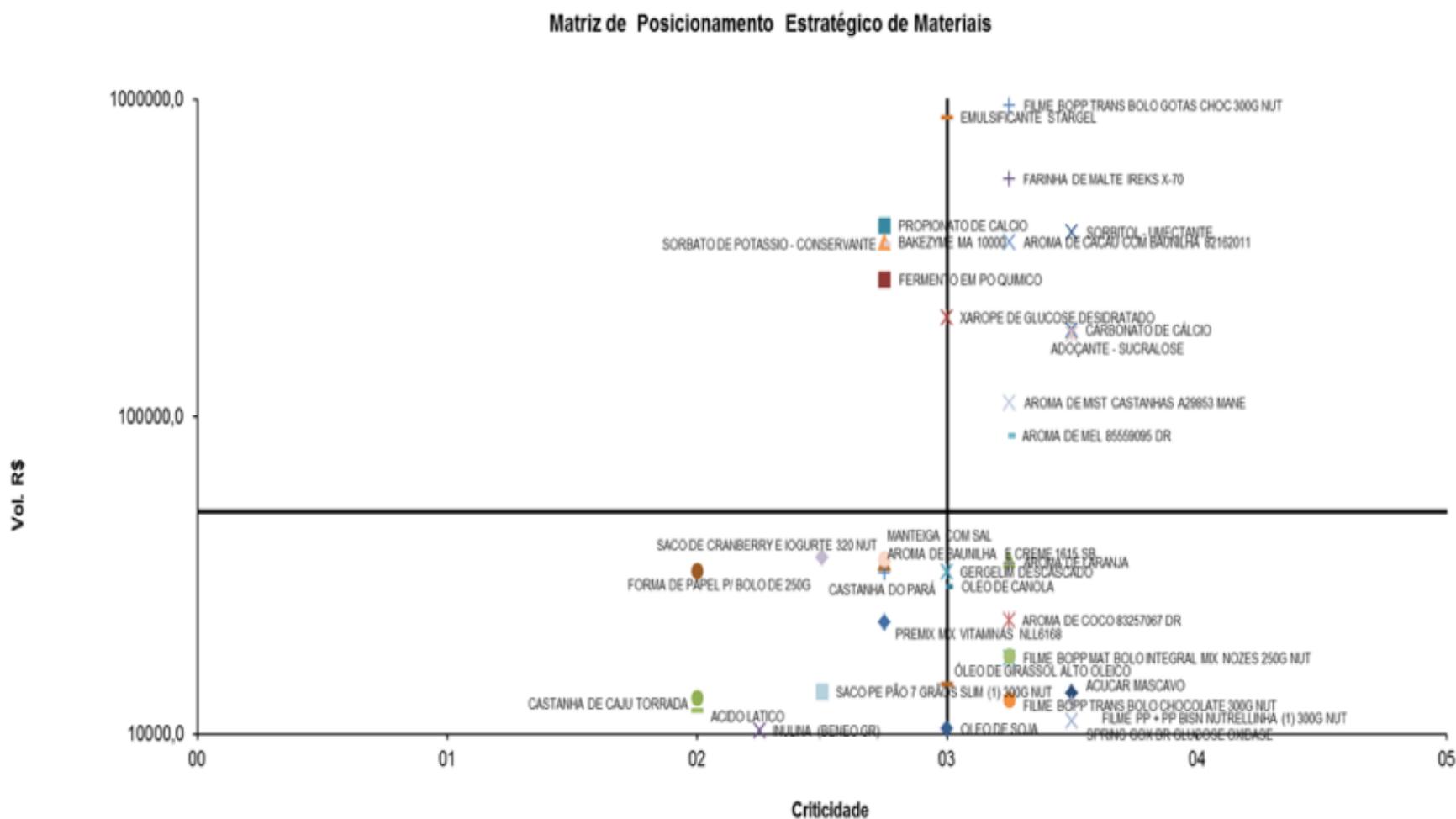
Além disso, a eliminação das perdas de produção, transporte, processamento, produtos defeituosos, estocagem, movimentos desnecessários e espera por produtos prontos, são pontos chaves para a otimização do processo produtivo de forma a contribuir para o crescimento da organização e para a tomada de decisão, avaliando o desempenho da equipe e o envolvimento na missão de minimizar os custos.

## **4.4. Matriz de Posicionamento Estratégica de Materiais**

Considerando esses aspectos temos que lembrar que as matérias primas utilizadas para a fabricação dos bolos, pães, biscoitos e demais itens são das mais variadas, ou seja, existem insumos de custo baixo, com especificações simples, que podemos confiar nos prazos

estabelecidos, flexíveis conforme a entressafras, frágeis para armazenamento e são com base nessas características que são classificados na Matriz de Posicionamento Estratégico de Materiais e que se devem trabalhar as questões de maximizar o investimento e minimizar o custo repassando indiretamente todas as informações no momento de negociação de compra do fornecedor e venda para o consumidor.

**Figura 1**  
Matriz de Posicionamento Estratégico de Materiais. Fonte: Dados da pesquisa



Com base nos dados coletados a partir sistema interno da empresa, podemos gerar um relatório das materiais primas utilizadas para a fabricação dos produtos e fornecedores cadastrados para compra, no entanto selecionamos aproximadamente 118 produtos principais e seus respectivos fornecedores para análise.

No eixo Y considera-se os custos relacionados com as matérias primas, então consideramos 4 dimensões competitivas que devemos ponderar: qualidade, custo, tempo e inovação. A variável qualidade está relacionada com as matérias primas que podem dar um acabamento final ao produto, ou aquele sabor diferenciado em sua grande maioria, como são essenciais tornam-se indispensáveis e para não correr o risco a empresa se dispõem a pagar por isso.

A variável tempo, muitas vezes o prazo de entrega precisa ser negociado, mas o fornecedor é muito grande atende varias empresas e não tem como tirar um pedido a tempo, ou o fornecedor é muito pequeno e não conseguiu produzir e entregar a quantidade solicitada, mesmo com o planejamento da produção muitas vezes acontece imprevistos que fogem do controle e quando se trata de um volume a estratégia para a reposição precisa ser rápida. A variável custo o fornecedor conseguir atender todos os requisitos do insumo solicitado, mas tem um custo elevado em alguns por se tratarem de insumos perecíveis, os riscos do transporte ou dificuldade de encontra-los.

A variável da inovação neste caso é principalmente as embalagens, mas o grande processo de inovação acontece dentro da área produtiva com a criação de diversos produtos de muitos sabores, a embalagem entra com um processo tecnológico devido as adequações solicitadas do processo e a legislação que requer vários requisitos em relação a sua aparência e composição, no entanto é preciso manter atualizado e com pequenos pedidos pois isso está em constante transformação.

No eixo X considera-se os riscos relacionados com os fornecedores, então consideramos 4 elementos: poder de barganha dos fornecedores, poder de substituição dos fornecedores,

rivalidade no fornecimento de materiais, e barreira a entrada de novos fornecedores.

Os fornecedores que possuem maior poder de barganha sobre os demais possuem estratégias competitivas diferenciadas em relação a preço, agilidade de transporte e qualidade, por isso levam vantagens competitiva em relação aos demais, o porte da empresa também influencia nas negociações fazendo com que seja possível possibilitar um atendimento mais personalizado aos seus clientes.

Os fornecedores que possuem rivalidade entre si, possuem características semelhantes ao tipo de insumos distribuídos assim como as estratégias e vantagens competitivas, sendo assim ainda não encontraram uma maneira de se destacar no mercado atuante para fidelizar outros clientes, a concorrência neste caso é muito acirrada e o espaço de negócios se torna restrito.

Os fornecedores que possuem uma barreira de entrada de novos produtos são grandes privilegiados, pois atuam no mercado com grande estabilidade, mantêm o padrão em relação o atendimento ao cliente e suas exigências em relação a custo, qualidade, tempo, inovação... e possuindo um bom desempenho permanecem com a confiabilidade da empresa, e mantem-se um espécie de monopólio em relação a matéria prima distribuída.

Os fornecedores que sentem-se ameaçados por outros produtos, tem dificuldades em se manter na lista de fornecedores, alguns não atendem os requisitos totais na análise inicial, mas devidos alguns pontos positivos a empresa faz a tentativa de montar uma parceria, que geralmente é fracassada por que não possuem estrutura suficiente para estarem atentos as mudanças de mercado e continuarem ativos em nosso portfólio. Resumidamente, as variáveis estão diretamente relacionadas com a localização do fornecedor, quantidade comprada, demanda e oferta de mercado.

No entanto, se destaca a matéria prima e seu respectivo fornecedor na classificação no eixo horizontal (custo material) e vertical (risco material) em alguns casos é possível perceber que as variáveis não coincidiram, pois conforme alguns estudos entende-se que a Matriz de Posicionamento Estratégica é subjetiva.

Conforme os estudos realizados por Klippel e Vaccaro (2007, p.184) "É importante ressaltar que o conjunto de decisões da MPEM contém subjetividades (...) Como forma de redução dos componentes subjetivos, o método proposto para a construção da MPEM prevê o uso de votações (utiliza-se um método de multivotação, englobando um amplo número de profissionais da empresa, envolvidos com o problema)."

Durante o processo de análise dos itens percebemos algumas divergências entre as variáveis estudadas, a percepção para o critério de avaliação apresentou dúvidas por se encaixarem em mais de uma característica, então usou-se o discernimento predominância dentro das situações acontecidas no processo.

Para Sellitto et al. (2013, p.207) o estudo da Matriz de Posicionamento Estratégico de Materiais deve ser realizado da seguinte forma: "A primeira análise cruzada relaciona complexidade no gerenciamento com impacto no resultado, formando a Matriz de Posicionamento Estratégico de Fornecedores (MPEF). Segundo o quadrante em que o fornecedor se encontra, quatro situações são possíveis: (i) alta complexidade e alto impacto (fornecedores estratégicos, que exigem uma abordagem especial); (ii) alta complexidade e baixo impacto (fornecedores de risco, com potencial de risco); (iii) baixa complexidade e alto impacto (fornecedores competitivos, que ajudam na competição); e (iv) baixa complexidade e baixo impacto (livre mercado)."

Os insumos apresentados no primeiro e segundo quadrante são comprados a partir do impacto que tenham para a finalização do processo produtivo e a marca da organização, as variáveis qualidade e custo são as mais importantes aparecendo em todos os quadrantes como diferenciais no momento da compra, no entanto as matérias primas relacionadas como competitivas e estratégicas são essenciais para a finalização mesmo que tenhamos um grande poder de barganha de fornecedores e poder de substituição dos mesmos temos que ter a percepção do valor agregado do produto não arriscando o desconhecido.

Os insumos apresentados no terceiro quadrante são comprados rapidamente, então são fáceis de encontrar e não trazem precipitações para a produção e, portanto são considerados

como não críticos, esses tem pouco impacto no processo e uma grande rivalidade entre seus fornecedores, pois acreditam que qualquer um pode fornecer com tranquilidade. Os insumos apresentados no quarto quadrante são comprados com muito cuidado por se tratarem de itens de risco, tem grande impacto por estarem relacionados com o sabor e a apresentação do produto, e existe uma barreira na entrada de novos fornecedores devido a confiabilidade que a empresa possui em seus fornecedores.

Após a identificação dos quesitos da matéria prima e dos fornecedores iniciamos a classificação dentro dos quadrantes da Matriz de Posicionamento Estratégico de Materiais, sendo que localizamos os materiais de acordo com Componentes não-críticos, Componentes estratégicos, Componentes de risco e Componentes competitivos.

---

## 5. Discussão dos resultados

Para os componentes competitivos utilizamos como fonte de identificação itens que podemos ter um alto poder de barganha entre o comprador e o fornecedor, para isso nada melhor que o próprio responsável pelo setor para analisar e buscar melhorias em relação a manter o custo benefício para o cliente final, como estes insumos influenciam diretamente na qualidade do produto, então precisamos buscar rapidamente insumos alternativos que possam substituir mantendo o padrão do produto, é preciso estabelecer meios que possam garantir o baixo risco no fornecimento.

Para os componentes estratégicos utilizamos como fonte de identificação itens que influenciam nos resultados da empresa, estão relacionados diretamente com a decisão da alta direção então precisamos de fornecedores que constroem parcerias, pois envolve a tomada de decisão, damos o poder ao fornecedor desde que possamos ter algumas garantias, embora muitas vezes isso ocasione um custo alto devido os tramites de urgência vale a pena para que o planejamento da produção seja entregue dentro do prazo.

Para os componentes não críticos utilizamos como fonte de identificação itens de baixo risco de fornecimento, ou seja, que temos em abundância e possui baixa influência nos resultados da empresa, aqui temos como aliado a questão das rivalidades entre os fornecedores de materiais que apesar manter a análise criteriosa para a aquisição das matérias primas a grande concorrência nos permite conseguir o material rapidamente em caso de extrema necessidade e assim é possível manter o ganho em escala.

Para os componentes não críticos utilizamos como fonte de identificação itens que representam inovações no processo, desenvolvimento de novos produtos, muitas vezes os testes são sucedidos com sucesso e outras com fracasso, mas é preciso arriscar, mesmo com essa barreira a entrada de novos produtos e sem a garantia de um resultado satisfatório de imediato, o monopólio estabelecido precisa assegurar a oferta de novos produtos, mas da mesma marca.

A seguir apresentam-se as perguntas e as respostas que foram enviadas ao responsável pela área e a um consumidor final a fim de possuir uma visão geral da empresa como um todo para o mercado e sua concorrência. Veja a seguir a pergunta e na sequência resposta apresentada:

Na sua percepção, de que forma é percebido o custo benefício do produto para o cliente?

*"A diferenciação do produto vem por meio das variedades e sabores que temos, além disso a Loja própria com produtos por parte da Logística Reversa nós ajudam a divulgar o produto e vendê-lo com um custo mais baixo, são pessoas que vem de longe comprar em quantidade para a sua família, esse olhar diferenciado por parte dos seus clientes muitas vezes paga o custo pelo produto final torna-se tornando-se praticamente nulo, e comparado com os benefícios que o produto possui no seu todo, mas com certeza a qualidade final de um pão saboroso e sempre novo e fofinho faz a diferença na mesa do cliente."*

Porque é importante a análise do fornecedor no momento da negociação?

*"Primeiramente é necessário conhecer a empresa e o mercado para depois saber como feito a análise do fornecedor e poder negociar com confiança, é importante para conhecer as variáveis que influencia na compra e venda dos produtos assim como os possíveis*

*imprevistos que possam acontecer, fazer uma boa pesquisa sobre a empresa e os produtos que serão comprados nos ajuda na comparação entre outra marca tornando relevante a tomada de decisão, também é preciso saber a garantia que temos, pois nossa marca está em jogo no momento de divulgar para os atacados, varejos e o consumidor final temos que ter a sensibilidade de transmitir confiança, segurança e mostrar que somos os melhores naquilo que fazemos.”*

Considerando todos esses aspectos e as limitações encontradas durante o estudo, podemos concluir que por se tratar de uma indústria alimentícia que fabrica produtos perecíveis com data de validade curta e matérias primas estratégicas que trazem vantagens competitivas todos os passos do planejamento devem ser perfeitamente corretos para evitar prejuízos, para tanto a empresa trabalha com um controle rigoroso da gestão de estoque para que haja um estoque mínimo e um lead time que atenda a necessidade produtiva, além de referencia de relatórios de previsão de oferta e demanda de mercado para que tudo possa acontecer corretamente.

Observa-se que todo o esforço da organização em conquistar seu espaço e manter-se no mercado é reconhecido positivamente pelos seus colaboradores e clientes finais, percebe-se durante o estudo uma preocupação constante em elencar todos os aspectos da cadeia de suprimentos a fim de atingir o objetivo proposto e a preocupação em traçar estratégias competitivas para alcançar o diferencial trazendo o melhor custo benefício para todos os admiradores da marca e para aqueles que zelam pela qualidade e sabor do produto.

Após conquistar a posição da empresa é preciso manter-se firme e forte, para isso o envolvimento com as necessidades dos clientes é um requisito essencial, buscar aproximar o produto oferecido da necessidade que o cliente busca é um desafio, que deve ser desenvolvido e preenchido através de um trabalho direto com os colaboradores da empresa e o processo produtivo. (SIQUEIRA et al., 2010, p. 5)

No artigo corrente a Matriz de Posicionamento Estratégico de Materiais apresenta uma forma de otimizar a relação custo benefício dos produtos, mesmo diante de tantas incertezas perante as oscilações de mercado e de seus fornecedores buscando sempre possibilidades de diminuir o impacto do custo de estoques e aumento de investimento, como o tempo de armazenamento dos produtos são pequenos devido a sua fragilidade esse é uma prática executada na empresa, mas o estudo ampliou as visões de estratégia e vantagem competitiva.

Contador, Ferreira e Silva (2012, p.16) salientam que a “(...) metodologia impulsiona as vantagens competitivas da empresa. Ela parte da estratégia competitiva de negócio da contratante, representada pelos campos onde decidiu competir num par produto/mercado, e procura aquele fornecedor que possui armas da competição mais alinhadas à sua estratégia competitiva de negócio (representada pelos campos da competição)”.

Então, sugere-se uma nova análise no portfólio de fornecedores e matérias primas, visto que faz tempo que a empresa é fiel as estes, para inovar no processo produtivo a partir da aquisição de novas matérias primas e um estudo dos sobre os fornecedores de regiões mais próximas para verificar a relação custo (transporte) benefício (qualidade), utilizar com mais frequência ferramentas e indicadores que possam proporcionar um estudo mais aprofundado da situação da empresa e principalmente a Matriz de Posicionamento Estratégico de Materiais para que possamos aperfeiçoar os estudos em outros campos e fazer um diagnostico mais profundo, além de compreender uma visão generalizada do negócio em relação os materiais e fornecedores utilizados no processo, lembrando sempre que as análises internas e externas são fundamentais para montar as estratégias, obter vantagem competitiva e alcançar o diferencial.

---

## **6. Conclusão**

Concluimos, a partir dos estudos realizados que a concorrência é extremamente acirrada e para conseguir ter um bom desempenho é preciso buscar estratégias diferenciadas para conseguir vantagens competitivas, no entanto parte deste processo de prospecção de mercado deve-se ao desenvolvimento de um trabalho que controle os custos, melhore a

eficiência produtiva e aumente os investimentos em máquinas e pessoas. Dessa forma, Roldan e Hansen (2012, p.1) diz "A estabilidade de preços e o aumento da concorrência enfatizaram a preocupação com a eficiência operacional, impulsionando novos procedimentos de acordo com padrões de competitividade internacionalmente adotados".

Observa-se que em todos os momentos a empresa alimentícia possui grande preocupação em relação aos serviços prestados, ao atendimento com foco no cliente e atenção especial na análise de seus fornecedores.

A busca pelo aprimoramento é constante, novas ferramentas, técnicas e indicadores são estudados com frequência a fim de atingir a excelência, e foi a partir disso que a proposta de análise da Matriz de Posicionamento Estratégico de Materiais foi aceita de imediato pela empresa, pois na concepção dos responsáveis desenvolver um estudo com uma percepção diferenciada através do embasamento do referencial teórico, a análise e discussão dos resultados faz com que novas ideias sejam lançadas para aperfeiçoamento futuro dentro do contexto atual e foi nesta perspectiva que o artigo tomou sua forma.

Siqueira et al., (2010, p.10) assim como a empresa estuda entende que "O processo de inovação é baseado em aprendizado, necessita envolver intensas articulações e para se estar inserido neste contexto, faz-se necessário a retenção e manutenção de profissionais, responsáveis pela geração de conhecimentos."

Assim, conhecemos um pouco mais da realidade organizacional, trabalhando em cima da problemática inicial que se fez presente em todos os momentos dando subsídios para alcançar os objetivos propostos, as questões relacionadas com a gestão da cadeia de suprimentos e estoques, e análise de fornecedores foram desenvolvidas cuidadosamente a fim de compreender todos os detalhes que possam contribuir para o embasamento teórico e prático da minimização dos estoques e maximização dos investimentos.

O desafio de analisar criticamente os dados encontrados e desenvolver sugestões de melhoria através da Matriz de Posicionamento Estratégico alcançou seu objetivo em parte, pois o estudo teve algumas limitações e dificuldades quanto a divergência de informações devido a subjetividade da ferramenta, além de diagnosticar que a organização possui uma boa gestão de estoque e uma análise criteriosa de seus fornecedores. Em contrapartida, deixou sugestões de melhoria para a relação de custo benefício, redução de desperdício, melhoria contínua no processo, além de se trabalhar fortemente a questão da estratégia e vantagem competitiva entre os fornecedores e o mercado concorrente, e uma reflexão sobre o portfólio atual de matéria prima e fornecedores, de forma a reestabelecer a parceria revendo alguns aspectos importantes.

A otimização do processo e a reflexão da Matriz de Posicionamento Estratégica de Materiais vai ser apresentada posteriormente na organização para que seja possível um estudo interno sobre as sugestões salientadas neste artigo, além disso, destacamos que a empresa está preparada para enfrentar o mercado e faz estudos periódicos sobre seus concorrentes. Então seguindo essa perspectiva, devemos sempre estar preparado para as mudanças, ter foco no cliente, saber negociar, buscar a inovação, preço, qualidade, agilidade de entrega, buscar a melhoria contínua e ter uma boa percepção do custo benefício a curto e longo prazo fazem a diferença quando se possui um bom planejamento, com as estratégias certas para atacar seus concorrentes silenciosamente e obter vantagens competitivas através do diferencial de seu produto.

---

## Referências

BANDEIRA, Renata Albergaria de Mello e MAÇADA, Antonio Carlos Gastaud.

Tecnologia da informação na gestão da cadeia de suprimentos: o caso da indústria gases **Revista Produção**, v. 18, n. 2, maio/ago. 2008, p. 287-301.

BRITO, Eliane Pereira Zamith; BRITO, Luiz Artur Ledur e MORGANTI, Fábio - Inovação e o desempenho empresarial: lucro ou crescimento? **Revista RAE-Eletrônica**, v. 8, n.1, Art. 6, jan./jun. 2009.

BRITO, Renata Peregrino de e BRITO, Luiz Artur Ledur - Vantagem Competitiva, Criação de Valor e seus efeitos sobre o desempenho **Revista RAE - Eletrônica**, vol. 8, n. 1, janeiro-

junho 2009

- CAVALLARI, Vicente Carlos; SCHWABE, Ita Marlucci Gomes de Almeida , MACHADO, Ita Marcio Cardoso - Os reflexos da gestão do relacionamento com o fornecedor (SRM) na cadeia de suprimentos de uma indústria de bens de consumo in: XIX SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - Sustentabilidade Na Cadeia De Suprimentos Bauru, SP, 2012
- CONTADOR , José Celso; FERREIRA, Ademir Antonio e SILVA , Jair Francisco da - Seleção de fornecedores pelo critério da vantagem competitiva in: SIMPOI – 2012 ANAIS.
- DROHOMERETSKI Everton, SOUZA Juliano Anderson de - Controle de estoque: A contribuição da contagem cíclica de materiais em um instituto de odontologia **Revista Gestão de Estoque** v. 08, n. 02: p. 98 -113, 2012
- FERNANDES, Milton Guilherme Forestieri - Simulação de estratégias de reposição de estoques em uma cadeia de suprimentos com dois estágios. – Dissertação Mestrado em Engenharia - USP - São Paulo, 2008.
- FREDERICO, Guilherme Francisco e MARTINS Roberto Antonio - Modelo para alinhamento entre a maturidade dos sistemas de medição de desempenho e a maturidade da gestão da cadeia de suprimentos **Gestão de Produção**, São Carlos, v. 19, n. 4, p. 857-871, 2012.
- FUNKE, Edson; SILUK, Julio Cezar Mairesse , WEISE, Andreas Dittmar e JUNIOR, Alvaro Neuenfeldt - Viabilidade econômica da implantação da tecnologia de informação em uma indústria de laticínios do rio grande do sul Tecno- Lógica, Santa Cruz do Sul, v. 17, n. 2, p. 95-100, jul./dez. 2013.
- GIACCHETTA, Jerônimo - Estratégia empresarial e vantagem competitiva na produção de café especiais – Dissertação de Mestrado Sistema de Produção – UNIFENAS - Minas Gerais, 2011.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**.5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KLIPPEL, M.; ANTUNES JR.; J. A. V.; VACCARO, G. L. R. Matriz de posicionamento estratégico de materiais: conceito, método e estudo de caso. **Gestão e Produção**, 2007, vol.14, n.1, pp. 181-192.
- LÉLIS, Eliacy Cavalcanti, SIMON, Alexandre Tadeu - Gestão do relacionamento em uma indústria de peças plásticas da cadeia automotiva **Gestão de Produção**, São Carlos, v. 20, n. 4, p. 899-911, 2013
- KLIPPEL, Marcelo; JÚNIOR, José Antonio Valle Antunes e VACCARO, Guilherme Luís Roehe - Matriz de posicionamento estratégico de materiais: conceito, método e estudo de caso **Gestão Produção**, São Carlos, v. 14, n. 1, p. 181-192, jan.-abr. 2007.
- KACHBA, Yslene Rocha; PLATH, André Mathias Souza; FERREIRA , Marcelo Gitirana Gomes; FORCELLINI , Fernando Antonio - O processo de desenvolvimento de produto em pequenas e médias empresas de vestuário: foco nas relações fornecedor, varejista e cliente final in: XIX SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - [Sustentabilidade Na Cadeia De Suprimentos, Bauru, SP, 2012](#)
- MACÊDO, Susie Alves Silva de; NÓBREGA, Kleber CAVALCANTI da; QUEIROZ, Jamerson Viegas; WHEBBER, Patrícia - Planejamento e gestão estratégica: um estudo sobre adoção e práticas em indústrias do Rio Grande do Norte **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão** v.7, n.1, p. 58-75, 2012,
- MACHLINE Claude - Cinco décadas de logística empresarial e administração da cadeia de suprimentos no Brasil **Revista RAE** - São Paulo v. 51 n.3 maio/jun. 2011 p.227-231
- MANOEL, Marcio Laênio Jr; PACHECO ,Diego Augusto de Jesus; Domingues, Jeferson; CABRERA, Rosângela dos Santos Júnior, ANTUNES, José Antonio Valle - A gestão estratégica dos materiais à luz da matriz de posicionamento estratégico dos materiais e da lógica V-A-T in: [XVIII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - Sustentabilidade Na Cadeia De Suprimentos, Bauru, SP, 2011](#)
- MARCHESINI, Márcia Maria Penteado; ALCÂNTARA, Rosane Lúcia Chicarelli, Proposta de atividades logísticas na gestão da cadeia de suprimentos (SCM) **Revista Produção**, São Carlos Acessado em [http://www.scielo.br/pdf/prod/2013nahead/aop\\_t6\\_0001\\_0729.pdf](http://www.scielo.br/pdf/prod/2013nahead/aop_t6_0001_0729.pdf) –

25/06/2014

MELO, Daniela de Castro e ALCÂNTARA, Rosane Lúcia Chicarelli

Proposição de um modelo para a gestão da demanda: Um estudo entre os elos atacadista e fornecedores de produtos de mercearia básica **Gestão de Produção**, São Carlos, v. 19, n. 4, p. 759-777, 2012.

MELO, Daniela de Castro e ALCÂNTARA Rosane Lúcia Chicarelli - A gestão da demanda em cadeias de suprimentos: Uma abordagem além da previsão de vendas **Gestão Produção**, São Carlos, v. 18, n. 4, p. 809-824, 2011.

MONTEIRO, Greicieli e RAMOS, Daniel BERTUOL - Gerenciamento de estoque em uma indústria metalúrgica de Caxias do Sul in: Anais VII Seminário de Iniciação Científica Curso de Ciências Contábeis da FSG V.4, N.2 (2013).

OLIVEIRA, Josenildo Brito de; LEITE, Maria Silene Alexandre - Modelo analítico de suporte à configuração e integração da cadeia de suprimentos **Gestão Produção**, São Carlos, v. 17, n. 3, p. 447-463, 2010.

OPPERMANN, Paulo Fernando. Proposta de sistemática de posicionamento estratégico dos materiais - O caso de uma indústria da cadeia automotiva - Dissertação de Mestrado em Engenharia - UFRGS - Porto Alegre, 2004.

PALADINIA Edson Pacheco e CARVALHO, Fabrícia Gonçalves de - Competências produtivas e visão estratégica: um modelo de gestão interativa **Revista Produção**, v. 20, n. 4, out./dez. 2010, p. 524-537.

PORTER, M. E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RANGEL, Djalma Araújo - Proposta de um procedimento para identificar, avaliar e priorizar riscos em cadeia de suprimentos - Dissertação de Mestrado de Engenharia de Produção - UFPB - João Pessoa, 2011.

REGO, José Roberto do; MESQUITA, Marco Aurélio de Controle de estoque de peças de reposição em local único: uma revisão da literatura **Revista Produção**, São Carlos . Acessado em [http://www.scielo.br/pdf/prod/2011nahead/aop\\_t6\\_0001\\_0308.pdf](http://www.scielo.br/pdf/prod/2011nahead/aop_t6_0001_0308.pdf) -

RESENDE, Raphael Sousa; NEVES, César Tomaz; NIGRO, Idamar Sidnei Cobiانchi - A complexidade da gestão de estoques em dois elos de uma cadeia de suprimentos in: XVIII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - Gestão de projetos e Engenharia de produção Bauru, SP, 2010

ROLDAN, Lucas Bonacina e HANSEN, Peter Bent - Fatores críticos de sucesso na gestão de cadeias de suprimentos: o caso de uma indústria e um varejo in: SIMPOI - 2012.

SALES, Aline Maria Dos Santos e Silva e GOMES, Jamile Melo Gomes - Sistema de controle e gerenciamento de estoque - Bacharelado em Sistema de Informação - IESA - Belém, 2010.

SELLITTO, Miguel Afonso; LAZZAROTTO, Bruna Omizzolo; LONGHI, Alexander; BORCHARDT, Miriam e Medeiros, PEREIRA, Giancarlo - Análise de risco e classificação de fornecedores em uma cadeia de suprimentos **ENGEVISTA**, v.15, n.2, p. 202 -213, 2013.

SIQUEIRA, Antonia Maria dos Santos; COSTA, José Alfredo Ferreira; SANTOS, Adriano Macedo dos; SILVA, Rosa Angelica de Araujo e, JUNIOR, Francisco Vicente Alexandre das - A importância das competências individuais como força competitiva: uma contribuição ao modelo de Porter in: XVIII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - Gestão de projetos e Engenharia de produção Bauru, SP, 2010

TOMAS, Robson Nogueira; ALCANTARA, Rosane Lúcia Chicarelli - Modelos para gestão de riscos em cadeias de Suprimentos: revisão, análise e diretrizes para futuras pesquisas **Gestão Produção**, São Carlos, v. 20, n. 3, p. 695-712, 2013.

---

1. Departamento de Administração de Empresas, Faculdade Cesuca, Cachoeirinha, Brasil. Email: [langwinski@cesuca.edu.br](mailto:langwinski@cesuca.edu.br)

2. Prof. Departamento de Engenharia de Produção. Centro Universitário Ritter dos Reis - UniRitter. Porto Alegre,

[Índice]

[No caso de você encontrar quaisquer erros neste site, por favor envie e-mail para [webmaster](#)]