



GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DO MCDONALDS NO MUNICÍPIO DE MARINGÁ

Alan David Conte (G-UEM)

César Augusto Oliveira de Souza (G-UEM)

Marcelo Bruno Sartório (G-UEM)

Sandra Rodrigues Mota Fukuoka (G-UEM)

Fabrizio Meller da Silva (Universidade Estadual de Maringá)

REFERÊNCIA

CONTE, A.D.; SOUZA, C.A.O.; SARTÓRIO, M.B.; FUKUOTA, S.R.M.; DA SILVA, F.M. Análise Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos do McDonalds no Município de Maringá. **CADERNO DE ADMINISTRAÇÃO**. v. 16, n.1, p. 1-11, jan/jun. 2008.

RESUMO

A gerência da cadeia de suprimentos integrada, ou Supply Chain Management (SCM) é uma ferramenta importante na administração de estoques e suprimentos. Com a utilização deste recurso, o administrador consegue manter sob controle os estoques de suprimentos, bem como consegue diagnosticar possíveis falhas nas entregas dos suprimentos de certos fornecedores. Este artigo objetiva uma síntese de conceitos sobre SCM de vários autores, delineando os conceitos mais explorados, e mais usuais. Posteriormente, trabalharemos com as principais funções e divisões da gestão da cadeia de suprimentos. Concluindo nosso estudo, remeteremos a teoria à parte prática com um case da empresa McDonalds Maringá, onde foi aplicado um questionário com relação aos tópicos estudados, e juntamente com as observações dos integrantes do grupo foi feito um relato sobre os conceitos de SCM aplicados à empresa. Além destes, nosso estudo trabalhará também com as tendências futuras da gestão de suprimentos.

Palavras-chaves: SCM (Supply Chain Management). Cadeia de Suprimentos. Controle de Estoques.



1 INTRODUÇÃO

O estudo da cadeia de suprimentos integrada dentro da organização está tendo cada vez mais importância aos olhos dos administradores e empregadores nos últimos anos. O enfoque sobre ela se torna objeto de estudo aprofundado em busca de maiores resultados de produtividade e lucro reduzindo o custo e atendendo as exigências dos clientes. Na década de 1980, as empresas descobriram novas tecnologias e estratégias de fabricação que permitiram reduzir os custos e ter mais competitividade em diferentes mercados, como: *Just-in-time*, *Kanban*, produção enxuta, gerenciamento da qualidade total e outras. Simchi-Levi (2003) diz que com isso as empresas reduziram seus custos de produção ao mínimo e estão descobrindo que com o gerenciamento eficaz da cadeia de suprimentos é o próximo passo para aumentar o lucro e a participação do mercado.

O objetivo deste trabalho é abordar conceitos e teorias de autores com visões diferentes sobre o tema, para que se possa ter uma visão mais ampla e completa sobre o gerenciamento da cadeia de suprimentos e com um enfoque maior na aplicação destes na atualidade através de um caso.

A metodologia de pesquisa utilizada segue a forma qualitativa, com características primárias a coleta de dados, ou entrevista semiestruturada, levantamento, que segundo GIL (2002) “procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado”. Como característica da coleta de dados secundários, padroniza-se como investigação documental, que segundo VERGARA (1998), “é realizada em documentos conservados ou com pessoas, registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, (...) e outros”.

O tipo de pesquisa a ser realizada é o estudo de campo, que é semelhante ao levantamento. “Tipicamente, o estudo de campo focaliza uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana.” (GIL 2002, p-53).

2 CADEIA DE ABASTECIMENTO OU DE SUPRIMENTOS

A cadeia de abastecimentos, ou suprimentos, possui uma gama de definições, que inúmeros autores trabalham, as quais se assemelham em alguns aspectos. Em geral, a gestão de cadeia de suprimentos é definida, em essência como:

A gestão de cadeias de suprimentos é um conjunto de abordagens utilizadas para integrar eficientemente fornecedores, fabricantes, depósitos e armazéns, de forma que a mercadoria seja produzida e distribuída na quantidade certa, para a localização certa e no tempo certo, de forma a minimizar os custos globais do sistema ao mesmo tempo em que atinge o nível de serviço desejado (SIMCHI-LEVI; et al, 2003, p.27).

O entendimento da cadeia de abastecimento integrada segundo Bertaglia (2003), ou SCM (Supply Chain Management) é um fator de vantagem competitiva para as organizações que efetivamente entendem o seu papel estratégico. As demandas iniciam a cadeia de suprimentos integrada e sua preparação depende de uma estimativa qual irá variar em função da quantidade necessária, compra, armazenagem, tempo de preparação, distribuição do produto, *feedback* quanto à qualidade, acomodação, entre outros. Esta cadeia está vinculada a variáveis internas e externas que afetam a organização.

Em uma típica cadeia de suprimentos, as matérias-primas são adquiridas, os itens são produzidos em uma ou mais fábricas, transportados para depósitos para armazenamento



temporário e, então, despachados para varejistas e clientes. Esta cadeia, também chamada de *rede logística*, é constituída por fornecedores, centros de produção, depósitos, centros de distribuição e varejistas, e ainda por matéria prima, estoques de produtos em processo e produtos acabados que fluem entre as instalações, de acordo com Simchi-Levi (2003).

Nunca se falou tanto em atender as exigências dos consumidores como tem acontecido ultimamente. Por outro lado os consumidores nunca foram tão exigentes. Novos conceitos, como o ECR (*Efficient Consumer Response*), conceito de resposta eficiente às demandas do consumidor, estão sendo criados e empregados com êxito. De acordo com Bertaglia (2003), o ECR corresponde á execução conjunta e sincronizada das atividades desenvolvidas pelas organizações, cuja finalidade é responder eficientemente ás necessidades dos consumidores.

2.1 ASPECTOS FUNDAMENTAIS E CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A gestão da cadeia de suprimentos possui várias definições, e assim como as definições, possui várias subdivisões e características internas. Entre elas, segundo Bertaglia (2003), estas divisões classificam-se assim:

- a. **Nível estratégico:** lida com decisões que apresentam efeitos longos e duradouros sobre a empresa. Decisões quanto ao número, localização, fluxo de materiais, etc.
- b. **Nível tático:** decisões normalmente atualizadas semestralmente ou trimestralmente conforme a necessidade da empresa. Incluem decisões de produção, de compras, política de estoques, entre outros.
- c. **Nível operacional:** decisões do dia-a-dia, como sequenciamento, *lead times*, roteamento e carregamento do caminhão.
- d. **Localização das organizações:** o posicionamento geográfico deve considerar os custos e os fluxos logísticos, como os clientes e fornecedores.
- e. **Distribuição física:** Existem modelos simples e complexos para se fazer a distribuição física dos produtos e materiais. O simples ocorre quando a recepção, a conversão para o produto final e a distribuição acontece em um único local. Já os modelos complexos apresentam vários locais produtivos, vários centros de distribuição, intermediários, operadores logísticos e assim por diante.
- f. **Administração dos estoques:** este deve receber atenção especial, pois é utilizado em diferentes etapas do processo, com características diversas e armazenagens de matéria-prima, produto semiacabado, acabado ou com valor agregado para o cliente ou consumidor. Por isso, o controle de estoque global (de todos os estoques) é fundamental para redução do nível de capital investido.
- g. **Modo de transporte:** o modo como se irá transportar o produto está relacionado à infraestrutura de transporte, ao volume transportado, aos canais logísticos existentes, á confiabilidade de entrega, e aos custos de movimentação, entre outros.
- h. **Fluxo de informação:** está extremamente ligado ao movimento físico, todo o processo se relaciona intimamente: processamento de pedidos, estimativa de vendas, planejamento de produção, compras, capacidades, armazenagens e manuseio. Para isso é fundamental a *tecnologia da informação*, proporcionando maior confiabilidade. O entendimento deste fluxo identifica as informações que realmente agregam valor ao processo, aumentando a confiabilidade, e velocidade das transações.
- i. **Estimativas:** as previsões são essenciais e por isso as organizações investem em tecnologia avançada a fim de obter melhores resultados com suas previsões. Quanto mais precisa a previsão, melhor é o planejamento, melhor e mais eficazmente a cadeia de abastecimento responderá, proporcionando um serviço melhor ao cliente.



j. **Relacionamentos:** quando se fala em relacionamentos logo falamos em parcerias que podem se tornar uma vantagem competitiva, pois envolve não apenas fornecedores e organizações internas, mas também os clientes.

Além destes, o nível de serviço é caracterizado como essencial para um bom funcionamento da organização e uma otimização dos processos de gerenciamento da cadeia de suprimentos. Entre vários, encontramos o EDI (Eletronic data interchange): que é conceituado como “tecnologia para transmissão de dados eletronicamente. Por meio da utilização de um computador, acoplado a um *modem* e a uma linha telefônica e com *software* específico para comunicação e tradução dos documento eletrônicos, o computador do cliente é ligado diretamente ao computador do fornecedor, independentemente, independentemente dos *hardwares* e *softwares* em utilização. As ordens ou pedido de compra, como também outros documentos padronizados, são enviados sem a utilização de papel.” (MATINS e ALT, 2005, p.73). Além destes, os inventários são importantes e essenciais, que podem ser periódico e rotativo. Para periódico: “Em determinados períodos – normalmente no encerramento dos exercícios fiscais, ou duas vezes por ano – faz-se a contagem física de todos os itens de estoque”. (MATINS e ALT, 2005, p.156). Já para inventário rotativo: “Quando permanentemente se contam os itens em estoque”. (MATINS e ALT, 2005, p.157).

3 SUPRIMENTOS E FORNECEDORES

As rápidas e intensas mudanças tecnológicas, a globalização dos mercados e o aumento da concorrência exigem que as empresas desenvolvam novos métodos e estratégias para terem sucesso sustentado nos negócios. Ao mesmo tempo, os consumidores se veem diante de um considerável aumento de informações, tornando-se mais exigentes com relação à qualidade dos produtos, tecnologia de ponta e preços mais atraentes. (Fonte: GATTO, p.23-24. 2004)

Dada à importância do gerenciamento da cadeia de suprimentos, a relação entre clientes e fornecedores é de fundamental importância para a inexistência de falhas durante a prestação de um serviço ou a produção de um bem. Sobre esta relação, segundo Martins e Alt (2003) tem-se percebido uma evolução. Os autores fazem uma análise desta evolução e a divide em 4 fases distintas: abordagem convencional, melhoria da qualidade, integração operacional e integração estratégica.

- a. Na abordagem convencional, o preço tem prioridade na escolha do fornecedor, a empresa desconfia da qualidade do produto e inspeciona todos os lotes recebidos, tornando o fornecedor um adversário. Nesta fase temos a imposição das condições de compra e venda, levando a empresa a ter diversos fornecedores.
- b. Na melhoria de qualidade, tem-se como prioridade a qualidade do produto, onde é descartado os fornecedores com baixa qualidade reduzindo o número dos mesmos.
- c. Na fase de integração operacional é dada prioridade ao controle dos processos. Cliente e fornecedor participam juntos do desenvolvimento de novos produtos e mudança de processos, investindo em pesquisa e desenvolvimento.
- d. Na integração estratégica surge uma parceria de negócios, onde o gerenciamento é sobre a qualidade, desenvolvimento de produtos e processos, entre outros, são feitos em conjunto, segundo Martins e Alt.



As alianças são uma forma de unir empresas, concorrentes ou não, fundir recursos, competências e meios adequados para tentar captar oportunidades, tornando-se fundamentais para o sucesso competitivo em mercados globais, requerendo um ponto de vista de longo prazo e grande investimento em relacionamento. (Fonte: GATTO, p.24. 2004)

Desta forma, temos na escolha dos fornecedores um aspecto primordial para a qualidade do produto ou serviço. Nesta escolha, as empresas têm feito alianças estratégicas relacionadas à gestão da cadeia de suprimentos. Segundo Jordan Lewis (LEWIS apud SIMCHI-LEVI; et al, p.142 2003) tais alianças devem ser feitas se houver contribuição nos seguintes pontos:

- a. a aliança deve agregar valor aos produtos, gerando melhoria no tempo de chegada ao mercado, distribuição ou reparo;
- b. deve proporcionar melhoria do acesso ao mercado, com melhoria na publicidade e aumento do acesso a novos mercados;
- c. deve fortalecer as operações através da redução de custos e tempo ciclo (tempo gasto para produzir determinado produto), como consequência da utilização mais eficaz das instalações e recursos;
- d. compartilhamento de tecnologia adicionando habilidades básicas aos parceiros;
- e. crescimento estratégico, através da capacitação das empresas a concentrarem recursos e experiência para superar barreiras e explorar novas oportunidades;
- f. oportunidade de aprendizagem, acentuando as habilidades organizacionais;
- g. construção de potências financeiras, através do compartilhamento dos custos administrativos, de investimentos e de risco.

3.1 AS PRINCIPAIS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Dentre as principais alianças estratégicas, segundo Simchi-Levi (2003) voltadas para a gestão da cadeia de suprimentos, destacam-se três tipos: logística terceirizada (LT); parcerias varejista-fornecedor (PVF) e integração do distribuidor (ID).

- Logística terceirizada: utilização de provedores de logística terceirizada para assumir toda ou parte da função de gerenciamento de materiais e distribuição de produtos da empresa (logística da empresa). Envolve compromissos de longo prazo. As vantagens de sua utilização são: permite a uma empresa focar-se em suas competências centrais; oferece flexibilidade tecnológica na medida em que os fornecedores do serviço atualizam seus equipamentos e tecnologia de informação; oferece flexibilidade na localização geográfica. As desvantagens na utilização da logística integrada são: a perda de controle inerente à terceirização de uma função específica. Para que seja implantada uma logística integrada, a empresa deve conhecer seus próprios custos para poder compará-los com o custo da utilização de uma empresa terceirizada, verificar se o provedor se ajustaria ao plano estratégico da empresa, sua confiabilidade, sua habilidade em reagir a mudanças, sua capacidade de atender os clientes da empresa. A comunicação eficaz é essencial



para que a terceirização seja bem sucedida. Os provedores devem respeitar a confidencialidade dos dados fornecidos, devem concordar indicadores de desempenho específicos, discutir os critérios para subcontratações, negociar cláusulas de rescisões do contrato e assegurar que as metas de desempenho estejam sendo satisfeitas.

- Parcerias varejista-fornecedor: baseia-se no compartilhamento de informações, para o melhor planejamento do fornecedor, e na consignação que permite que o fornecedor possua e gere o estoque até que o varejista o venda. Exige-se que existam avançados sistemas de informação e que seja mantido o sigilo na troca das mesmas, sendo necessário alto grau de confiança entre os parceiros. A medição de desempenho deve ser financeira e não financeira, como índices de precisão de ponto de venda, de estoque, na entrega e remessa e abastecimento de clientes.

- Integração do distribuidor: pode ser utilizada para criar uma combinação de estoques ao longo da rede de distribuidores, diminuindo os custos totais de estoque e aumentando os de serviço. Atende, também, a exigência de serviço técnico especializado do cliente. Os fabricantes coordenam os esforços dos distribuidores para criar oportunidades de compartilhamento de risco entre vários distribuidores e habilitar diferentes distribuidores a desenvolver diferentes áreas de especialização.

4 O ABASTECIMENTO

Segundo Martins e Campos Alt (2003, p.286) o abastecimento deve interagir com vários setores da empresa. O objetivo em uma cadeia de suprimentos deve ser manter o fluxo dos materiais da fonte até o cliente.

Aos sistemas que renunciam estoques iniciais, em parte ou no todo, chama-se *just in time*, ou seja, os materiais são entregues direto à linha de produção. Nesse processo, devem ser considerados cinco pontos importantes:

- a. a qualificação prévia do fornecedor;
- b. o transporte utilizado para entregas;
- c. negociar o custo da embalagem do transporte;
- d. estabelecer horários para entrega;
- e. analisar quais materiais convém adotar esses sistemas.

Em redes comerciais quando o produto apresenta características especiais, como joias, geralmente usa-se um depósito central após sair do fornecedor e antes de ir para a loja. Por outro lado, produtos básicos como de supermercados podem ser entregues na loja por ter um custo baixo.

O compartilhamento de informações baseado na internet entre cadeias de abastecimento pode trazer uma série de vantagens aos parceiros comerciais, conforme Moura e et al (2003, p.137, vol.1). Dentre as vantagens destacam-se custos mais baixos, estoques menores e expedição mais eficiente. O problema é que é difícil a sincronia perfeita, pois a demanda precisa ter visibilidade imediata e todos os estágios devem dar resposta imediata à demanda.



Segundo Moura (2003, p.137, vol.1), muitas empresas estão terceirizando algumas funções, dentre elas a logística, procurando reduzir custos e aumentar o nível de competitividade uma vez que o fluxo de dados e de informações se torna cada vez mais importantes e merecem especial atenção.

Referente a controle de estoques, toda entrada e saída, interna ou externa, devem ser registradas. De acordo com Bertaglia (2003, p.176), qualquer erro no controle pode ter grande influência na rentabilidade da empresa, gerando prejuízo. Também deve ser considerado o estoque em trânsito que residem em veículos movendo-se entre os pontos de manutenção de estoque.

Segundo Ballou (2001, p.254), o controle de estoque envolve equilibrar a disponibilidade da produção, como os custos do fornecimento ao cliente. Como pode haver mais de uma maneira de atingir a meta do serviço ao cliente, deve buscar a minimização dos custos relacionados ao estoque. Ballou (2001) ainda afirma que o principal objetivo do gerenciamento de estoque é assegurar que o produto esteja disponível no tempo e na quantidade desejada.

5 RECEBIMENTO E ARMAZENAGEM

Uma das subdivisões da gestão da cadeia de suprimentos é o departamento de recebimento e armazenagem. Este setor trata especificamente da recepção de matéria prima e de todos os insumos referentes aos processos da organização. Podemos compreender o departamento de recebimento de uma organização subdividindo-o em alguns grupos. Segundo BALLOU (2001), podemos dividir este departamento em Armazenagem, determinação de espaços, disposição do estoque, manuseio de materiais e manutenção das informações.

Dividiremos nosso estudo em duas partes. Na primeira trataremos apenas de recebimentos, e na posterior armazenagem e layout.

A função recebimento se inicia quando o veículo é aceito para descarregar um produto ou material que está destinado ao armazém ou centro de distribuição. O produto é contado ou pesado, e o resultado é comparado com o documento de transporte. Dependendo da origem e do tipo de produto, são necessárias análises de qualidade por meio de amostragens, que eventualmente podem ser feitas antes que o produto seja totalmente descarregado. Os recebimentos, quanto à sua origem, podem ser classificados em importação, transferências entre fábricas e armazéns ou centros de distribuição, transferências provenientes de terceiros e devolução de clientes. (BERTAGLIA, 2003, p.170)

A tarefa de recebimento é fundamental para uma boa distribuição e para uma confiabilidade nos estoques, uma vez que é no recebimento que é executada a conferência tanto de quantidades quanto de qualidade das matérias primas ou suprimentos recebidos de fornecedores. Caso haja um erro neste departamento, o de recebimento e conferência, podemos encontrar erros no final do processo produtivo, por exemplo, o que causaria um prejuízo maior e uma perda de tempo grande, uma vez que se identificado o defeito ou falha no início, no recebimento, pode se recorrer a novos fornecedores e não se coloca aquele material na linha de produção, o que mantém a qualidade do produto final. É no recebimento que se dá a entrada de dados no sistema gerencial, e é com estes dados que se alimenta a quantidade de produção, o start de pedido para novas matérias primas, bem como pode até haver a redução de preços ou aumento, de acordo com os estoques de matérias primas, bem como de materiais inacabados. Outra influência direta da importância da correta alocação de informações de recebimento no sistema é a determinação de estratégias de estoque, ou seja, se



a empresa procura manter estoques reduzido, estas informações precisam correr de forma mais veloz, para suprir a redução no tempo de cobertura dos estoques. Além destes, o recebimento trata também da entrada de suprimentos na empresa, ou seja, todos os materiais utilizados dentro do processo produtivo e que podem ou não estar alocados ao produto.

O funcionamento de qualquer tipo de sistema de controle de suprimentos requer a coleta, o processamento, e a análise de substanciais quantidades de dados, para fins de controle administrativo. (STOCKTON, 1974, p.23)

Posteriormente a este processo, encontramos a armazenagem, que é a distribuição década suprimento ou matéria prima dentro da empresa, seja no estoque, seja na linha de produção. A tarefa de execução de um layout correto é importante neste momento porque, caso não haja uma correta distribuição de todas as alocações de recursos da empresa, poderemos enfrentar problemas futuros, decorrentes da má distribuição do espaço, seja esta uma pequena perda de tempo, ou até mesmo a redução na agilidade da produção, por possuir materiais necessários, longe de seu alcance.

É nesta fase, de recepção e armazenagem que é executada a identificação e a embalagem em lotes menores, caso necessário, a aplicação de códigos de barra entre outros, objetivando a identificação interna, e melhor organização para o processo produtivo.

Após o recebimento, os itens são armazenados em locais específicos no armazém ou no centro de distribuição, em prateleiras, estantes, tanques, estrados ou até mesmo acondicionados no solo, muitas vezes sobre protetores de umidade. (BERTAGLIA, 2003, p.171)

Outra função da cadeia de recebimento e armazenagem, nos dias atuais está sendo uma vantagem competitiva para reduzir os tempos e os estoques, onde as empresas estão criando centrais de distribuição regionais e estas centrais realizam o recebimento e armazenagem de produtos prontos, e remetem diretamente a consumidores finais, ou a clientes atacadistas, de sua região, o que fez os custos com transporte interno, ou entre pátios, reduzir, devido à esta descentralização nacional e, posterior regionalização das centrais distribuidoras.

Desta forma o layout da organização é peça fundamental da divisão de armazenagem e podemos conceituá-lo como sendo a distribuição física dos materiais, bem como os ciclos que os mesmos realizam, ou realizarão, dentro da empresa. O desenvolvimento de um layout correto e coerente, com otimização dos recursos e espaços na organização faz com que o processo produtivo flua mais facilmente e que haja menos desperdício de tempo.

5.1 TENDÊNCIAS FUTURAS DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

O gerenciamento da cadeia de suprimentos, ou supply chain management, como ele é mais conhecido, revolucionou completamente não somente a forma de se comprar como também a produção e a distribuição de bens e serviços. Entretanto, em virtude dos sistemas cada vez mais complexos e do crescimento incessante da tecnologia de informação e de gerenciamento, a cadeia de suprimentos continuará revolucionando áreas como a administração de materiais, marketing, vendas e produção, sendo responsável, por exemplo, pela redução de tempo de estocagem e do número de fornecedores e pelo aumento da satisfação de clientes. (MARTINS E CAMPOS ALT, 2003, p.286).

As tendências futuras da gestão da cadeia de suprimentos estão embasadas no SCM integrado em vinculadas diretamente aos processos de EDI e desenvolvimento de automações que



identifiquem e automatizem cada vez mais o abastecimento e distribuição, minimizando os custos e tempos de operação destes, o que torna a empresa mais flexível e mais rápida no atendimento aos estoques faltantes de uma filial, ou até mesmo de seus clientes. Atualmente, podemos caracterizar os mercados brasileiros como “bebês” no processo de SCM integrado, uma vez que possuímos muitas empresas que estão com tecnologias de última geração, mas, nos deparamos com uma grande massa de empresas que continua com poucos ou nenhum processo de controle de estoques e gerenciamentos de níveis de suprimentos.

Atualmente, podemos identificar as empresas multinacionais, ou com foco em mercados estrangeiros sendo pioneiras e avançadas nos processos de gerenciamento das cadeias de distribuição e de suprimentos, pois para atuar num mercado externo competitivo e distante, todos os esforços têm de ser voltados para esta área, haja vista que uma falha neste tem impactos maiores na organização, pois os tempos de reposição de estoques são grandes, e os custos de transporte são muito maiores que os indicados nos mercados internos, sem contar no volume de produtos que se importa, ou exporta, por vez, que é muito maior que os comercializados nacionalmente.

6 APLICAÇÃO DOS CONCEITOS: A EMPRESA MCDONALDS

Trataremos neste estudo especificamente do McDonalds Maringá, uma franquia da rede McDonalds, que obtém todos os seus produtos diretamente de um fornecedor. A Martin Brower, distribuidora da rede McDonalds inteira. A Martin Brower atende ao Brasil por completo e possui cinco centros de distribuição (CD). A Central de Distribuição São Paulo, que distribui para as demais centrais, a CD Curitiba, que distribui para a região Sul inteira, a CD Recife, que atende ao Nordeste completo, A Central de Apoio (CA) Juiz de Fora que atende Rio de Janeiro e Minas Gerais e por fim a CA Rio de Janeiro, que atende e apoia a distribuição da CD São Paulo. Portanto a central que atende a Distribuição do Paraná é a CD Curitiba.

A franquia Maringá da rede McDonalds possui duas filiais. A filial Tiradentes e a filial Aspen Park. A loja em que atentamos nossa pesquisa e entrevista é a Tiradentes, pelo motivo do movimento nesta loja ser significativo e o fluxo de materiais ser maior. A distribuição de estoques dentro do estabelecimento é comportada em três câmaras, uma sendo para produtos resfriados, outra como sendo o estoque seco, e por fim a câmara de congelados. O período de cobertura dos estoques da empresa é de 9 dias, com folga de 1 dia para eventuais surpresas.

Os pedidos são feitos com periodicidade de 4 dias, sendo que a entrega leva este mesmo prazo, ou seja, é feito um pedido na quinta feira, para chegada no domingo. Feito pedido na segunda, para chegada na quinta feira.

Há contagens de estoques diariamente, de quarenta dos quase cento e cinquenta itens totais. Semanalmente é feita a contagem geral, de todos os itens do estoque, para ser realizada a comparação dos dados obtidos com os relatórios de sistema, e eventuais verificações de erros. Porém, a partir do dia 01/06/2007, todas as lojas do McDonalds no Brasil estarão trabalhando com contagens por amostragens de estoque, ou seja, contagem dos 20% de itens que representa 80% do total, tanto em importância quanto em quantidades, e quinzenalmente será realizada a contagem total dos estoques.

O controle de qualidade é realizado no recebimento dos alimentos, e é executado pelo gerente da loja. Este é treinado para examinar, por amostragem, detalhes como temperatura exata dos itens, coloração e textura dos alimentos. Outra tarefa que tem de ser feita no dia de recebimento é a armazenagem e indicação da data na caixa de estoques de quando este



produto chegou à loja, organizando o estoque com produtos que chegaram depois para o fundo, e produtos de outros pedidos na frente, para serem utilizados mais rapidamente.

A preparação de pedido de suprimentos e matérias primas é realizado com o auxílio de sistema de informação, que a partir da projeção de número de pessoas atendidas, executa os cálculos de porcentagens de venda de cada item, reduz este valor da quantidade de materiais em estoque e gera o valor a ser pedido para atender a estes clientes. Porém, o gerente verifica cada item, e tem a autonomia de alterar estes valores, de acordo com o feeling, por exemplo de uma redução nos pedidos de sorvetes num período de maior frio.

Com relação aos refrigerantes, a Antartica fornece diretamente pela Martin Brower para as lojas, e a Coca-Cola atende diretamente pelo fornecedor mais próximo, ou seja, a SPAIPA, distribuidora Coca-Cola, em Maringá, que atende semanalmente e controla a qualidade das bebidas quinzenalmente.

Por estarmos tratando de itens com prazo de validade reduzido, cerca de 10 dias, em média, o estoque da loja tem de ser baixo, mas mesmo assim existe um esforço para minimização dos estoques, para trabalhar com estoque sempre renovado e reduzido em valor.

Cada produto possui uma forma específica de ser tratado. Um exemplo é o Pão. Este vêm congelado e fica em temperatura ambiente durante 12 horas para descongelar e, após este tempo, possui 33 horas de validade. É um prazo de tempo curto, mas existe um cálculo de demanda antecedente, para sempre possuir pães descongelados quando necessitar dos mesmos.

Com relação às saladas e vegetais, estes vêm resfriados e possuem validade de 5 a 7 dias, porém, após abertos das embalagens à vácuo, por exemplo o tomate tem validade de 3 horas, a cebola, 4 horas e os sanduíches em geral, 2 horas. Todos estão indicados com placas de hora de produção, e podem ser vistos por todos os colaboradores internos.

Após esta visita e pesquisa, podemos considerar o McDonalds como uma forma clara da aplicabilidade da gestão da cadeia de suprimentos, o SCM, supply chain management, pois, os estoques são reduzidos e há um ciclo de estoques cada vez mais rápido, devido à eficiência na colocação de informações e de análise de dados.

A integração das atividades logísticas com um número menor de fornecedores pode baixar o custo. Por outro lado, a falta de sistemas de TI adequados, estruturas organizacionais não apropriadas, cultura da empresa e resistência a mudanças podem ser barreiras para a cadeia de abastecimento.

O administrador deve verificar com frequência o nível de estoque, pois ele influencia nos lucros da empresa. Também deve ser feita uma análise profunda para verificar para quais materiais poderá ser utilizado o método *just in time* e quais deverão ser estocados de forma a minimizar os custos. Além disso, uma boa distribuição de layout de organização, bem como um armazenamento correto, tornam mais fluente o ciclo dos suprimentos dentro de uma organização. Não desconsiderando também o recebimento dos suprimentos, que deve ser feito por pessoa qualificada e é neste ponto que se determina boa parte da qualidade final do produto.

Por fim, podemos considerar que os métodos de gerenciamento da cadeia de suprimentos, atualmente vêm tomando importância no contexto econômico, uma vez que os mercados estão cada vez mais competitivos e disputados, tornando assim, uma boa gestão destes uma ferramenta de criação de vantagens competitivas nos mercados em que as empresas estão inseridas.



7 REFERÊNCIAS

- BERTAGLIA, P. R. **Logística e Gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BALLOU, R. H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Planejamento, Organização e Logística Empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DIAS, Marco Aurélio P. Administração de Materiais: uma abordagem logística. São Paulo: Atlas, 1993.
- GATTO, Simone Miranda Silveira. **Aliança estratégica como elemento de competitividade na área de suprimentos de empresas concorrentes**. 2004. 76f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/10176.pdf>> Acesso em: 29 maio 2007
- MARINS, Petrônio G.; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MOURA, R. A.; REZENDE, A. C.; GASNIER, G.; CARILLO Jr., E.; BANZATO, E. Atualidades na Logística. Vol. 1. São Paulo: Iman, 2003.
- _____ Atualidades na Logística. Vol. 2. São Paulo: Iman, 2004.
- SIMCHI-LEVI, David; KAMINSKY, Philip; SIMCHI-LEVI Edith. **Cadeia de Suprimentos: Projetos e Gestão**. Tradução: Marcelo Klippel. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- STOCKTON, Robert Stansbury. Sistemas Básicos de controle de estoques: conceitos e análises. São Paulo: Atlas, 1974.