



Universidade Federal do Pampa

**Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso**

CADEIA DE SUPRIMENTOS E GERENCIAMENTO DE ESTOQUES: UM OLHAR PARA AS EMPRESAS VITIVÍNICOLAS DE SANTANA DO LIVRAMENTO - RS

Autoria: Ricardo Ribeiro da Silveira
Orientadora: Prof.^a Isabela Braga da Matta

Resumo: O município de Santana do Livramento sedia grandes empresas produtoras de uvas para fabricação de vinhos e espumantes, pela localização geográfica do município, distante de grandes centros de distribuição o presente trabalho terá como objetivo geral compreender como essas organizações administram sua cadeia de suprimentos e controlam seus estoques, áreas responsáveis por determinar o sucesso ou fracasso de uma atividade econômica. Para a realização do presente trabalho realizou-se um estudo de caso com as vitivinícolas que possuem cultivo de uvas e fabricação de vinhos em suas plantas fabris. A coleta dos dados foi feita através da realização de entrevistas semiestruturadas com perguntas abertas, deixando os entrevistados livres para complementar com o que consideravam importante. Logo após a coleta dos dados, estes foram interpretados e apurados os resultados. As conclusões apontam que a matéria prima utilizada se encontra bastante distante do município, com isso as empresas participantes do estudo sofrem uma série de dificuldades para gerir a cadeia de suprimentos e possuem altos custos de estocagem de sua matéria prima.

Palavras-chave: Vinícolas. Gerenciamento. Cadeia de suprimentos. Estoques.

SUPPLY CHAIN AND STOCK MANAGEMENT: A LOOK AT THE WINE-BUILDING COMPANIES IN SANTANA DO LIVRAMENTO - RS

Abstract: The municipality of Santana do Livramento is home to large companies that produce grapes for the manufacture of wines and sparkling wines, due to the geographical location of the municipality, far from large distribution centers. stocks, areas responsible for determining the success or failure of an economic activity. In order to carry out the present work, a case study was carried out with the winegrowers who have grape cultivation and wine production in their factory plants. Data collection was done through semi-structured interviews with open questions, leaving interviewees free to complement what they considered important. Soon after the data

collection, these were interpreted and the results were determined. The conclusions point out that the raw material used is quite distant from the municipality, with the result that the companies participating in the study suffer a series of difficulties to manage the supply chain and have high costs of stocking their raw material.

Keywords: Wineries. Management. Supply chain. Stocks.

CADENA DE SUMINISTRO Y GESTIÓN DE STOCK: UNA MIRADA A LAS EMPRESAS VINICOLÓGICAS DE SANTANA DO LIVRAMENTO - RS

Resumen: El municipio de Santana do Livramento alberga grandes empresas productoras de uvas para la elaboración de vinos y espumantes, debido a la ubicación geográfica del municipio, lejos de los grandes centros de distribución. Existencias, áreas responsables de determinar el éxito o fracaso de una actividad económica. Para la realización del presente trabajo se realizó un estudio de caso con los viticultores que tienen cultivo de uva y producción de vino en sus plantas fabriles. La recolección de datos se realizó a través de entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas, dejando libres a los encuestados para complementar lo que consideraran importante. Poco después de la recopilación de datos, estos se interpretaron y se determinaron los resultados. Las conclusiones señalan que la materia prima utilizada se encuentra bastante alejada del municipio, por lo que las empresas participantes en el estudio sufren una serie de dificultades para gestionar la cadena de suministro y tienen elevados costes de almacenamiento de su materia prima.

Palabras-clave: Bodegas. Gestión. Cadena de suministros. Stock.

1. INTRODUÇÃO

A grande competitividade entre as organizações faz as empresas demandar investimentos para administrar eficientemente suas cadeias de suprimentos e gerir seus estoques. (SIMCHI-LEVI, KAMINKY E SIMCHI-LEVI, 2010). Cadeia de suprimentos e a Gestão de Estoque são áreas relevantes nas organizações, à primeira por permitir aperfeiçoar os processos de operação, para que estes sejam econômicos e mais eficientes possíveis e a segunda por ser responsável por regular o fluxo de materiais com o menor custo possível.

O gerenciamento da cadeia de suprimentos, da mesma maneira que dos estoques, são áreas importantes das organizações. Por isso, é preciso ter grande atenção nessas áreas, as quais são responsáveis por garantir o fornecimento e estocagem de matéria prima, indispensável para a produção de seus produtos. Desta forma se faz necessário o estudo de como as empresas que atuam no ramo de vitivinicultura, fazem o gerenciamento dessas duas áreas.

Conforme Carvalho, (2005) a gestão da cadeia de suprimentos tem interesse crescente nas organizações, uma vez que o ambiente empresarial é cada vez mais competitivo.

De acordo com Corrêa e Corrêa (2009), a gestão de estoques ocupa as primeiras posições na lista de preocupações de gestores organizacionais por conter grande quantidade dos custos referente à matéria prima utilizada para a confecção de seus produtos.

O município de Santana do Livramento está situado na região da fronteira oeste do Rio Grande do Sul, possui sua principal atividade econômica voltada para a exploração pecuária, soja e arroz irrigado, atualmente está expandindo a produção frutífera, principalmente nas áreas de Vitivinicultura e Olivicultura. O município apresenta características climáticas compatíveis com a produção de uvas para elaboração de vinhos e espumantes (RIO GRANDE DO SUL, 2021)

De acordo com Sarmento (2017), o cultivo de videiras no Brasil apresenta características únicas conforme a região que é cultivada. A região fronteira oeste do Rio Grande do Sul, assim como o município de Santana do Livramento, situam-se no paralelo 31, este paralelo possui características relacionadas em relação às condições edafoclimáticas consagradas e já caracteriza outras regiões do mundo como produtoras de excelentes vinhos e espumantes. Outros países como Argentina, Austrália e África do Sul estão situados no mesmo paralelo. O município de Santana do Livramento apresenta condições de clima e solo altamente favoráveis para o cultivo de videiras. A uva produzida no município apresenta qualidade excepcional por ter uma maturação uniforme e alto grau de açúcar, ideal para produção de vinhos finos (SARMENTO, 2017).

Assim se faz importante compreender como as empresas do ramo de Vitivinicultura do município de Santana do Livramento – RS gerenciam seus estoques e os processos relacionados à cadeia de suprimentos. Essas empresas estão sediadas em um município que não possui fornecedores especializados em suprir os insumos do gênero, materiais estes que em muitos casos são originários até de outros países e ainda, com o agravante de estarem situadas muito distantes de eixos de distribuição como as cidades de Porto Alegre e São Paulo.

Considerando que o gerenciamento de estoques, uma área que possibilita às organizações uma economia de recursos e a garantia de produção contínua para o atendimento de seus clientes, se faz importante estudar e entender a forma que empresas atuantes no ramo de Vitivinicultura de Santana do Livramento, planejam, administram, e controlam a cadeia de suprimentos dos seus insumos, materiais indispensáveis para a produção de uvas e vinhos.

O estudo procura mostrar caminhos para que seja possível traçar estratégias que minimizem as dificuldades encontradas durante a gestão de toda a cadeia de suprimentos.

Entende-se que a importância da atual pesquisa será disponibilizar informações administrativas em relação a mecanismos que podem ser utilizados para um melhor controle de variáveis relacionadas às áreas de gestão de estoques e cadeia de suprimentos que poderão ser utilizados pelas empresas vitivinícolas de Santana do Livramento em seus processos produtivos.

Metodologicamente o presente trabalho se caracteriza como estudo de caso de acordo com Yin (2010), e apresenta por objetivo geral, compreender como as empresas do ramo de Vitivinicultura do município de Santana do Livramento – RS gerenciam seus estoques e os processos relacionados à cadeia de suprimentos.

O trabalho apresenta quatro objetivos específicos que serão mapear a cadeia de suprimentos das empresas vitivinícolas de Santana do Livramento - RS, identificar ações dessas empresas relacionadas à gestão da cadeia de suprimentos, descrever como essas empresas controlam seus estoques e enumerar potenciais e fraquezas na gestão da cadeia de suprimentos das vitivinícolas.

O presente artigo realizou estudo de caso em quatro empresas atuantes no ramo de vitivinicultura na cidade de Santana do Livramento, que possuem em suas

plantas fabris o ciclo completo, do plantio dos vinhedos até a vinificação de vinhos e espumantes, as empresas estudadas são: Cooperativa Vinícola Aliança, Vitivinícola Cordilheira de Santana, Vinícola Almadén e Vinícola Salton.

O trabalho está estruturado em cinco tópicos, inicialmente é apresentada essa introdução com o objetivo geral e específico, posteriormente é apresentado o Referencial Teórico que está dividido em duas áreas, primeiramente abordará a Cadeia de Suprimentos e posteriormente Gestão e Controle de Estoques.

Ainda constam neste artigo, uma seção explicativa dos Procedimentos Metodológicos, conceituando método, tipo de pesquisa e técnica de coleta de dados. A seção de resultados, respondendo os objetivos específicos está dividida em: Mapa da Cadeia de Suprimentos, que traz os locais das origens dos principais insumos utilizados pelas vitivinícolas de Santana do Livramento e destinos do produto acabado, Gestão da Cadeia de Suprimentos, versando sobre as técnicas empregadas, logo é mostrado como é feito o controle de estoques nas empresas participantes do estudo, é destacado os pontos fortes e fraquezas evidenciados pelas vitivinícolas. E finalmente as Considerações Finais deste trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico serão apresentadas duas subseções que tratam das definições de cadeia de suprimentos trazendo as ideias e discussões dos principais autores da área, o próximo tópico será dirigido a Gestão e Controle de Estoques.

2.1. Cadeia de Suprimentos

A Cadeia de Suprimentos, também conhecida como *Supply Chain*, é formada por um grupamento de empresas, onde a maioria delas, é fornecedora de insumos ou matéria prima umas das outras, formando uma rede que resulta na entrega de um produto ou serviço ao usuário final. Este grupamento é responsável por suprir e distribuir tudo o que é produzido por uma determinada organização (ABREU, 2009). A estrutura da Cadeia de Suprimentos contém conhecimento de informações a respeito da localização de clientes e fornecedores, bem como custos envolvidos nas transações e partes logísticas envolvidas, essas informações se bem utilizadas trarão inúmeros benefícios para as organizações e também para o cliente final. Pela relevância e complexidade que apresenta toda a estrutura da Cadeia de Suprimentos, não resta dúvidas que sua gestão deverá ser feita com a maior atenção possível.

Cooper e Ellram (1993), explicam que as razões para a constituição das Cadeias de Suprimentos são a possibilidade de aumentar o leque de produtos ou serviços disponibilizados para os consumidores, redução de valores de estoques e tornar as organizações muito mais competitivas.

Com a grande competitividade existente entre as organizações, em um cenário cada vez mais globalizado, é preciso ter um olhar cauteloso com relação à cadeia de suprimentos, sistema criado para ordenar atividades produtivas de forma organizada, visando maximizar os resultados finais no que diz respeito à redução de custos e a logística eficiente (BALLOU, 2006). Uma vez que a cadeia de suprimentos representa importante papel, pois é ela a responsável pela integração dos processos entre fornecedores primários, empresa produtora e consumidor final, sendo de extrema importância que esta área tenha um controle rígido.

Coelho (2010), conceitua cadeia de suprimentos pela ótica estratégica e diz que é um processo gerencial de diversos fluxos, e exemplifica como bens, finanças, informações e relações entre organizações, com o intuito de melhorar objetivos organizacionais. O mesmo autor ressalta o gerenciamento da cadeia de suprimentos como um ótimo artifício para integrar a gestão de uma rede composta por logística, matéria prima estocada e custos.

A gestão de Cadeia de suprimentos pode ser conceituada como uma ferramenta gerencial importante com o objetivo de fazer a integração de todas as partes envolvidas na produção e distribuição de produtos procurando diminuir custos e atingir excelência na entrega de um determinado produto ou serviço (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2010, p.27). Reforçando a grande quantidade de conceitos a respeito de Cadeia de Suprimentos, Mentzer et al. (2001), conceitua Cadeia de Suprimentos como:

Coordenação sistemática e estratégica das funções gerenciais tradicionais e das táticas entre elas dentro de uma empresa e, entre empresas, dentro da cadeia de suprimentos, para melhoria do desempenho de longo prazo das empresas separadamente e da cadeia como um todo (MENTZER et al., 2001, p.18).

Para que seja possível traçar caminhos eficientes, antes de tudo é necessário conhecer os canais de distribuição de mercadorias, desta forma será possível planejar estratégias eficientes para maximizar resultados. Nessa linha Christopher (1997), lista uma série de vantagens que as organizações podem obter na relação de coprodução como, menor prazo de entrega, estoques com o menor nível possível, entregas com prazos confiáveis e menor oscilação de preços e com valores competitivos.

Assim surge a gestão da Cadeia de Suprimentos, conceituado por Correia e Correia (2009), como o gerenciamento das relações entre empresas antes e depois de vários processos que irão resultar em entregas para o consumidor final.

Conforme Miccuci e Pizzolato (2008), para um eficiente gerenciamento da cadeia de suprimentos é necessário fazer seu mapeamento com o objetivo de visualizar como a empresa participa na estrutura que forma a rede de suprimentos, a partir desse resultado será possível traçar caminhos para sua gestão.

Para Campos (2009) o objetivo da cadeia de suprimentos é agregar valor se utilizando do planejamento e controle do fluxo de materiais. O autor comenta sobre o objetivo organizacional da cadeia de suprimentos e evidencia o controle de estoques em níveis ideais, objetivando o menor investimento possível de capital para manter esses estoques. Silva (2017) traz a visão de integração, ou seja, para este autor a cadeia de suprimentos vem para melhorar todas as funções em um processo contínuo, alcançando todas as empresas que fazem parte da cadeia e os *stakeholders* externos como transportadoras e empresas terceirizadas.

Os autores Mentzer et al., 2001 e Tan, 2000, concordam que quanto mais empresas fizerem parte da gestão da cadeia de suprimentos espera-se que haja redução de custos, melhoria de desempenho e maior valor de entrega a clientes.

Lambert e Cooper (2000) trazem alguns elementos necessários para estruturar a Cadeia de Suprimentos, esses elementos são, segundo os autores, processos indispensáveis para gerir de forma eficiente a Cadeia de Suprimentos. O autor lista o

Gerenciamento da produção, Gerenciamento do Fornecedor e Gerenciamento da Informação como sendo as mais relevantes.

O Gerenciamento da Produção é uma estratégia que deve ser focada nas demandas dos clientes ou do mercado. No elemento produção, vai ser decidido quais as quantidades devem ser produzidas e se será necessário terceirizar alguma etapa ou não. Não se pode esquecer que na fase de produção o foco deve ser na capacidade produtiva e na qualidade do que está sendo produzido (LAMBERT e COOPER 2000).

O gerenciamento do Fornecedor procura por fornecedores capazes de oferecer capacidade de produção compatível com a demanda a ser requerida. Não se podem negligenciar quesitos como preço e qualidade oferecidos por eles. Outra possibilidade a ser analisada é a terceirização de alguma etapa produtiva, ou até de algum tipo de serviço. A decisão final deve levar sempre em conta a agilidade que o fornecedor oferece, para realização das entregas, conjuntamente com qualidade e flexibilização de produção (LAMBERT e COOPER 2000).

O Gerenciamento da Informação não pode ser deixado em segundo plano, para que seja eficiente, as organizações devem possuir Tecnologia de Informação precisa e confiável a respeito de seus processos internos, é uma poderosa ferramenta de tomada de decisão. Ter informação disponível de seus processos, bem como de clientes e fornecedores será relevante para o gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (LAMBERT e COOPER 2000).

Figueiredo et al (2008), ainda lembra que o transporte logístico é fundamental, e seu gerenciamento necessita estar alinhado com o processo logístico. A logística demanda de valores consideráveis, assim fazer um bom planejamento em relação a modalidade ideal de transporte, é fundamental para a minimização de custos e agilidade nas entregas.

Para Bowersox e Closs (2009), orientam que uma política de estoques funcional, trará grandes benefícios para as organizações. Neste quesito o que deve ser avaliado é a decisão em manter ou não estoques dentro da organização, e se for preciso manter algum tipo de estoque, se este vai ser de grande porte, o que pode ocasionar custos de estocagem altos, ou estoque pequeno o que pode comprometer o processo produtivo caso possa faltar algum item para a fluidez da produção. Sempre é necessário lembrar que estoque é um detalhe importante para a Gestão da Cadeia de Suprimentos.

Outro elemento necessário para estruturar a Cadeia de Suprimentos, é citado por Fleury, Wanke e Figueiredo (2008), este elemento versa sobre a localização, que necessita ser planejada. Nesta etapa, o que vai ser pensado é onde será implantada a planta produtiva, e se a demanda de mercado é compatível com a localização a ser escolhida, assim como se ela apresenta alguma característica especial. A proximidade de seus fornecedores e centro consumidor é importante de ser considerado.

Como cadeia de Suprimentos e Estoques andam lado a lado se faz necessário estudar como as organizações fazem a gestão e controle dos seus estoques, assim no próximo tópico será abordado o que os autores da área salientam sobre o tema.

2.2. Gestão e Controle de Estoques

Conforme Ballou (2006), estoques podem ser definidos como acúmulos de materiais indispensáveis para o processamento ou fabricação de um determinado produto, e não necessariamente deva estar localizado em um único ponto na organização. Slack et al. (2009), define estoque como aglomerado de materiais destinado à fabricação de algum produto. Moreira (2008), diz que estoques podem ser constituídos tanto por produtos acabados, quanto de matéria prima e possui propriedade não produtiva enquanto permanece estocado. Desta forma o gerenciamento de estoques tem grande importância, pois é através dele que será possível controlar itens que saem e entram nas organizações.

Urdan e Urdan (2006), deixam claro que estoques são bens acabados ou matéria prima para a produção de determinado produto que estão disponíveis para consumo, eles têm a função de equilibrar oferta e demanda do mercado. Os autores Davis, Aquilano e Chase (2001), esclarecem que os estoques podem ser constituídos por diversos itens como matéria prima, produtos em processo de fabricação, produtos prontos e até itens humanos.

Dias (2010), coloca que a gestão de estoques objetiva controlar da melhor maneira possível os custos de produção, fazendo com que a produção tenha a máxima qualidade, para isso traz ferramentas capazes de definir a quantidade de matéria prima que se deve possuir em estoque, utilizando dados de consumo e demanda.

Para Martins e Alt (2009), o gerenciamento de estoques faz parte das ações que procuram analisar se os usos dos materiais estocados estão sendo utilizados de forma eficiente, e da mesma forma ajudam a determinar a correta localização dos mesmos. Outra contribuição a cargo da Gestão de Estoques é no sentido de verificar se os materiais estão sendo bem controlados dentro da organização e propiciar essa alocação eficiente.

Nessa linha, Dias (2010) evidencia a grande importância de se ter um rigoroso controle de estoque nas organizações, pois é partir desse controle que será possível alcançar a maximização dos lucros, na mesma linha de pensamento, Correa e Correa (2009), também trazem a gestão de estoques como uma premissa muito importante na atual administração empresarial, por permitir conhecer os melhores níveis de estoques que deverão ser mantidos, a fim de garantir a produção sem interrupções por falta de matéria prima. A função de estoques nesse caso é regular a matéria prima fornecida por terceiros e gasta pela empresa produtora.

Dias (2011), esclarece que controle de estoques se faz necessário, para que não ocorram desnivelamentos prejudiciais tanto na produção quanto nas vendas e como premissa o Controle de Estoques vai acompanhar os níveis de estoques que a empresa possui, e também o custo envolvido, desta forma o acompanhamento poderá apontar falhas e trará subsídios capazes de mostrar alternativas para melhor gerir os estoques.

No que diz respeito a custos de estoques Ballou (2004), elenca três tipos: de manutenção, de compra e os custos por não possuir estoques disponíveis. O primeiro diz respeito a todos os custos que são empregados para se manter matéria prima por um período de tempo. Estes custos são classificados pelo autor como de armazenagem, seguro, e também risco que a empresa incorre por manter um determinado insumo e este perder seu prazo de validade, deteriorar-se ou se tornar obsoleto. No segundo tipo de custo, os de compras, estão contidos os custos de

aquisição, reposição, fretes, de processamento de pedidos e o preço da mercadoria. Por último os custos por falta de estoque disponível, esses custos são responsáveis por atraso nas vendas e até mesmo por impedir vendas, ocorrendo quando um cliente faz o cancelamento da compra pelo fato de o produto demorar a ser entregue ou por estar em falta (BALLOU, 2004).

Falando em níveis de estoques, Ballou (2012), comenta que estoques altos dentro das organizações podem gerar impactos potenciais na receita financeira, pois o capital que está parado dentro do estoque pode ser melhor investido em outras áreas da organização, por outro lado o mesmo autor traz a possibilidade de se obter maiores descontos nas compras e fretes quando se efetua a compra de lotes maiores do que o necessário.

Como é necessário manter estoques nas organizações, também é importante possuir ferramentas eficazes para seu devido controle. Para isso alguns indicadores podem ajudar a gerir os estoques:

- a) Ponto de Pedido: refere se a quantidade de mercadoria em estoque e define quando essa mercadoria precisa ser reposta em tempo para que não ocorra falta. (SLACK et al., 2010)
- b) Estoque de Segurança ou Mínimo: tem a função de manter certo estoque para que as variações de fornecimento ou quantidade demandada não possam acarretar falta de matéria prima, o estoque de segurança é calculado com base na estatística de não faltar produto ou matéria prima (SLACK et al., 2010).
- c) Estoque máximo: Segundo Slack et al. (2010), é a quantidade máxima que se pode manter em estoque e que possa ser suficiente para o consumo em determinado período.
- d) Giro de estoque: determina a quantidade de vezes que um produto ou matéria prima vai ser reposta em um período (SOUZA et al., 2010; AQUINO et al., 2017).

Dias (2011), afirma a respeito da organização do controle de estoques, que alguns princípios básicos ajudam a estruturar o setor, e cita estipular “o que” realmente precisa estar estocado e a quantidade, definir “quando” o estoque precisa ser refeito, ou seja, qual a frequência, estar atento para o “quanto” de materiais estocados serão necessários para determinado período de tempo, e salienta que sempre, quando necessário, é preciso, acionar departamento responsável pelas compras para executar pedidos de materiais, armazenar os insumos e materiais de acordo com as exigências de demanda da empresa, sempre verificar as quantidades e valores dos itens estocados e manter atualizadas as informações a respeito e não manter estocado itens que se tornam defasados, em desuso ou que possuam avarias.

Quanto aos níveis de estoques adequados, Dias (2011) ressalta que podem existir divergências ou adequações necessárias, variando de organização para organização, mas destaca que é importante existir uma relação apropriada entre quantidade estocada e capital financeiro envolvido.

Lopes e Lima (2008), afirmam que para diminuir custos para manter materiais estocados, é importante analisar com cuidado a hora de fazer pedidos, e que pedidos devem ser feitos sempre analisando a capacidade produtiva, outro ponto a ser planejado é como vai ser feita a gestão dos produtos estocados.

Isso mostra que é fundamental o gestor saber tomar decisões em benefício da organização, pois é através dessas ações que será possível alcançar eficiência e eficácia no processo produtivo com redução de custos, com aquisição de matéria prima e com manutenção de estoques.

A seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento do presente estudo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para nortear, descrever e argumentar a pesquisa, nessa seção serão apresentados os procedimentos metodológicos. Inicialmente serão expostas as ideias dos principais autores que falam sobre pesquisa qualitativa, logo em seguida a caracterização do método utilizado e posteriormente o que a literatura traz a respeito da coleta de dados e uma descrição de como a pesquisa será no âmbito deste estudo.

Conforme Viera (2006) e Bardin (2011), a pesquisa qualitativa é fundamentada principalmente em análises qualitativas, e se caracteriza pelo não uso da estatística para que seja feita análise de dados. Já Yin (2010), comenta que para ser qualitativa, os dados da pesquisa não podem ser mensuráveis e que para garantir confiabilidade e validade é preciso recorrer a várias fontes de coletas de dados assim como seguir um regulamento ou protocolo de pesquisa.

“O método confere segurança e é fator de economia na pesquisa, no estudo, e na aprendizagem” (RUIZ, 2006, P.137), com o uso do método adequado é possível saber qual caminho a seguir para o alcance dos objetivos, assim como selecionar as melhores técnicas para o uso, permitindo com isso melhor aproveitamento do tempo e proporcionar melhores resultados.

Para a realização do estudo, o método utilizado foi o estudo de caso que conforme Yin (2010) é um método de pesquisa que normalmente utiliza dados qualitativos, coletados a partir de acontecimentos reais. Para o mesmo autor esse método é caracterizado por um trabalhoso e esmiuçado estudo de um ou mais objetos, e que esse estudo resulte em conhecimentos aprofundados.

As etapas seguidas foram as descritas por Gil (2009) o qual elenca que para realizar um estudo de caso, é necessário criar a formulação do problema, usada para estudos exploratórios e descritivos, sendo o primeiro passo da pesquisa que vai ser resultado de estudos bibliográficos sobre o problema, e que possa ser possível ser verificado. O próximo passo consiste na definição do fenômeno a ser estudado, seja ele um indivíduo, seu grupo, ou uma organização, estando eles em um contexto bem definido. O terceiro passo é a definição do número de casos, e precisam estar de acordo com a problemática. A última etapa é a confecção do protocolo que é o estabelecimento de um roteiro que vai documentar os passos a serem adotados.

A seguir será descrito como foi realizada a coleta de dados perante as empresas entrevistadas.

A definição de uma ou mais técnicas de coleta de dados em um estudo científico se faz importante por permitir a utilização de informações úteis e de qualidade (GIL, 2009).

Para a realização da referida pesquisa, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas com quatro responsáveis por empresas do ramo de vitivinicultura de Santana do Livramento. Lakatos e Marconi (2003), descreve que entrevista semi estruturada é quando o entrevistador utiliza perguntas e roteiro pré-definido (APÊNDICE 1) e o questionário é aplicado às pessoas anteriormente selecionadas de acordo com um objetivo.

Para a realização do estudo com o objetivo de compreender como os atores gerenciam sua cadeia de suprimentos foram entrevistados colaboradores de vinícolas situadas no município de Santana do Livramento, que possuem todas as etapas do

processo de produção em suas unidades fabris, ou seja, além de produzirem uvas também fazem o beneficiamento dessa matéria prima, transformando em vinhos e espumantes. São elas as vinícolas: Almadén, Cordilheira de Santana, Aliança e Salton.

Os atores que compõem o trabalho de pesquisa, primeiramente obedecem a premissa de possuir vínculo com uma unidade empresarial que além de estar localizada no município de Santana do Livramento, possua todas as atividades de produção na mesma. Ou seja, que nessa unidade sejam realizadas atividades que vão desde o plantio dos vinhedos, até a vinificação que é o processo de transformar a matéria prima, a uva, em vinhos e espumantes. Além disso, os entrevistados foram escolhidos por acessibilidade, uma vez que os gestores quando consultados antecipadamente se mostraram disponíveis para colaborar com a pesquisa. Assim foi possível selecionar quatro vitivinícolas do município de Santana do Livramento, essas empresas cumprem a premissa de possuir todas as atividades de produção em suas unidades, entrevistando um colaborador de cada uma delas. Vale ressaltar que os colaboradores participantes da pesquisa possuem conhecimento no setor de compras e estoques, e participam de decisões a respeito da escolha das organizações que vão fazer parte da Cadeia de Suprimentos das empresas que são responsáveis.

A Vitivinícola Cordilheira de Santana busca constantemente produzir vinhos diferenciados com público alvo focado em lojas especializadas no gênero, iniciou suas atividades no município de Santana do Livramento no ano de 2000 e está situada a uma distância de 20 km do centro da cidade. Em 2005, a vinícola inicia a produção de vinhos finos de alta qualidade, com mercado focado no estado de São Paulo tendo suas maiores vendas direcionadas para restaurantes especializados. A Cordilheira de Santana possui em sua sede, espaço especializado para o recebimento de visitantes, que podem observar a paisagem e adquirir produtos da empresa disponibilizados em sua loja própria (ENTREVISTADO 01).

No que se refere à Cooperativa Agroindustrial Nova Aliança, esta foi adquirida pelo atual proprietário da antiga Vinícola Santa Colina no ano de 2003, possuindo uma área cultivada em torno de 40 hectares. Atualmente a cooperativa possui produtores em diversas cidades do Rio Grande do Sul em regiões como Serra Gaúcha, Serra do Sudeste e Campanha Gaúcha. Recentemente modernizou suas unidades produtoras com a finalidade de atender os rigorosos padrões de produção. A Cooperativa escolhe a região por estar situada no paralelo 31, considerado excelente para o cultivo de frutíferas e possuir grande oferta de terras, além do cultivo de vinhedos próprios a cooperativa possui ponto de recebimento de uvas de produtores da região, os quais comercializam suas uvas para a referida empresa. (ENTREVISTADO 02).

A Vinícola Almadén possui área total de 600 hectares sendo 450 cultivados com videiras. A Almadén é de propriedade da Empresa Miolo Wine Group, que além da unidade situada no município de Santana do Livramento possui empreendimento na cidade de Bagé-RS e matriz em Bento Gonçalves-RS. O grupo adquiriu a Vinícola Almadén em 2009 objetivando explorar as ótimas condições de clima e solo para o cultivo de videiras oferecido pela Região da Campanha. Atualmente a empresa está focada na produção de uvas viníferas com o objetivo de produzir vinhos e espumantes (ENTREVISTADO 03).

A Vinícola Salton adquiriu suas terras em Santana do Livramento no ano de 2010 e possui em 2021, uma área cultivada de 120 hectares. A implantação dos primeiros vinhedos se iniciou no ano de 2011, com a implantação de uvas brancas com a finalidade de produzir vinho e espumante de alta qualidade, na sequência se

iniciou o plantio de variedades tintas e brancas, as tintas destinadas para produção de vinho e as brancas para serem transformadas em espumantes.

Os proprietários da Vinícola Salton escolhem a região por ela oferecer terras com valor competitivo, clima e solo favorável para o cultivo de videiras, o que permitiria a obtenção de produtos Premium. A Salton, além de possuir vinhedos próprios, também recebe grande quantidade de uvas produzidas por parceiros da região fronteira e central, os produtores que entregam uvas na unidade-Livramento estão situados há uma distância média de 200 km do município de Santana do Livramento (ENTREVISTADO 04).

É possível perceber que a localização das empresas participantes do estudo está disposta no máximo 20 km do centro da cidade, essa característica foi descrita pelos gestores 2, 3 e 4 como quesito para implantação de suas unidades, assim permitiria o deslocamento dos colaboradores de forma rápida e econômica.

A localização de cada uma das empresas participantes do estudo pode ser visualizada no mapa da Figura 1.

Figura 1 - Localização das Vinícolas, atores do referido estudo em Santana do Livramento – RS.



Fonte: Ajustado conforme Mapa Vinícola do Brasil (AMARANTE 2020)

No Quadro 1, a seguir, será listado o método utilizado para alcançar cada objetivo, bem como as principais fontes empregadas, que embasaram os resultados.

Quadro 1 - Método utilizado para alcançar os objetivos da pesquisa

OBJETIVO	MÉTODO DE COLETA	FONTE UTILIZADA
Mapear a cadeia de suprimentos das empresas vitivinícolas de Santana do Livramento.	Revisão Bibliográfica.	-Miccuci e Pizzolato (2008). -Lambert, Cooper e Pagh (1998). -Gardner e Cooper (2003).
Identificar ações dessas empresas relacionadas aos atores da cadeia de suprimentos.	Coleta de dados primários.	-Entrevistas utilizando questionário semiestruturado com responsáveis por empresas do ramo de vitivinicultura de Santana do Livramento.
Descrever como essas empresas controlam seus estoques.	Entrevista com utilização de questionário semiestruturado.	Responsáveis por empresas do ramo de vitivinicultura de Santana do Livramento.
Enumerar potenciais e fraquezas na cadeia de suprimentos das vitivinícolas.	Entrevista com utilização de questionário semiestruturado. Revisão bibliográfica	Responsáveis por empresas do ramo de vitivinicultura -Slack et al. (2009). - Moreira (2008). - Ballou, (2006). -Miccuci e Pizzolato (2008) -Lambert, Cooper e Pagh (1998). -Gardner e Cooper (2003).

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

No que diz respeito às pessoas que foram entrevistadas, 4 gestores foram os respondentes, todos possuem formação superior, o que varia é a área de formação. Os respondentes possuem graduação em Agronomia, Administração e Enologia. Alguns ainda possuem graduação em duas ou três áreas. O tempo que os entrevistados possuem de experiência no cargo varia de 2 a 20 anos.

Após essa breve apresentação dos atores do referido estudo, o próximo capítulo irá apresentar os resultados, interpretados conforme as respostas dos gestores entrevistados, responsáveis pelas vitivinícolas de Santana do Livramento, objeto do estudo.

4. RESULTADOS

A seguir serão apresentados os resultados da pesquisa através da interpretação das entrevistas semiestruturadas aplicadas nas organizações que fazem parte do estudo.

Os resultados estão organizados conforme a ordem dos objetivos específicos do estudo, iniciando com o mapeamento da Cadeia de suprimentos, posteriormente

trazendo os resultados a respeito do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, passando pelos dados coletados sobre Gerenciamento de Estoques e por fim enumerando pontos fortes e fraquezas das organizações pertencentes ao estudo.

4.1. Mapa da Cadeia de Suprimentos

Percebe-se durante a pesquisa que a grande maioria das empresas que fazem parte da cadeia de suprimentos, não está sediada no município de Santana do Livramento. Foi citado pelos entrevistados que a região da serra gaúcha é a maior responsável pelo fornecimento de insumos como defensivos agrícolas e mudas de videiras (ENTREVISTADO 01,02, 03 e 04).

O município de Rio Grande, por ser uma cidade portuária e os fertilizantes serem originários de outros países é responsável pelo fornecimento desse tipo de insumo (ENTREVISTADO 01,02, 03 e 04).

A cidade de São Paulo é responsável por fornecer rótulos e embalagens, e países como Chile e França no fornecimento de insumos enológicos utilizados para a elaboração dos vinhos e espumantes. As peças para manutenção de equipamentos são na maioria oriunda do mercado nacional, mas alguns itens são importados de países como França e Chile (ENTREVISTADO 03 e 04).

Na Vinícola Salton a matéria prima vem de vários lugares do Brasil e do mundo, grande parte dos equipamentos é importada de países como França e Chile, a empresa precisa ter um rigoroso controle de estoque e bom relacionamento com fornecedores para que não haja déficit de insumos (ENTREVISTADO 04). O autor DIAS, (2010) ressalta que ter um controle de estoques eficiente possibilita à empresa alcançar melhores resultados financeiros e evitar pausas na produção por falta de matéria prima, nesse sentido fica claro que o procedimento utilizado pela referida vinícola se alinha com o que relata o autor.

[...] a logística é bem complexa porque não é só a linha de fertilizantes vem do porto vem de Rio Grande, mas as linhas de peças das máquinas que colhem uva vêm da do França vem do Chile, então é bem amplo o leque da onde vem as peças então e pra cada uma dessas dessas cada ponta desse leque se usa uma estratégia né [...] (ENTREVISTADO 04)

O Entrevistado 04 relata que a principal estratégia é ter relacionamento amigável com as empresas fornecedoras, sempre mantendo algum tipo de contato. Esse comportamento se faz importante porque as empresas fornecedoras de insumos são de difícil substituição, uma vez que esses insumos são bastante específicos, assim uma relação duradoura com os fornecedores é importante. “Conhecer os canais de distribuição garante boas negociações, pois ter alternativas para não ficar dependendo de poucos ajuda muito” (Entrevistado 2). Percebe-se que a preocupação do Entrevistado 2 se alinha com Christopher (1997), que demonstra preocupação em conhecer os canais de distribuição.

No que se refere ao destino de produto acabado os entrevistados citam o centro do país como principal comprador com ênfase para a cidade de São Paulo, mas também todos os entrevistados comentam que exportam seus produtos para diversos países do mundo. Quando fala sobre o destino dos produtos acabados, o Entrevistado 3 fala:

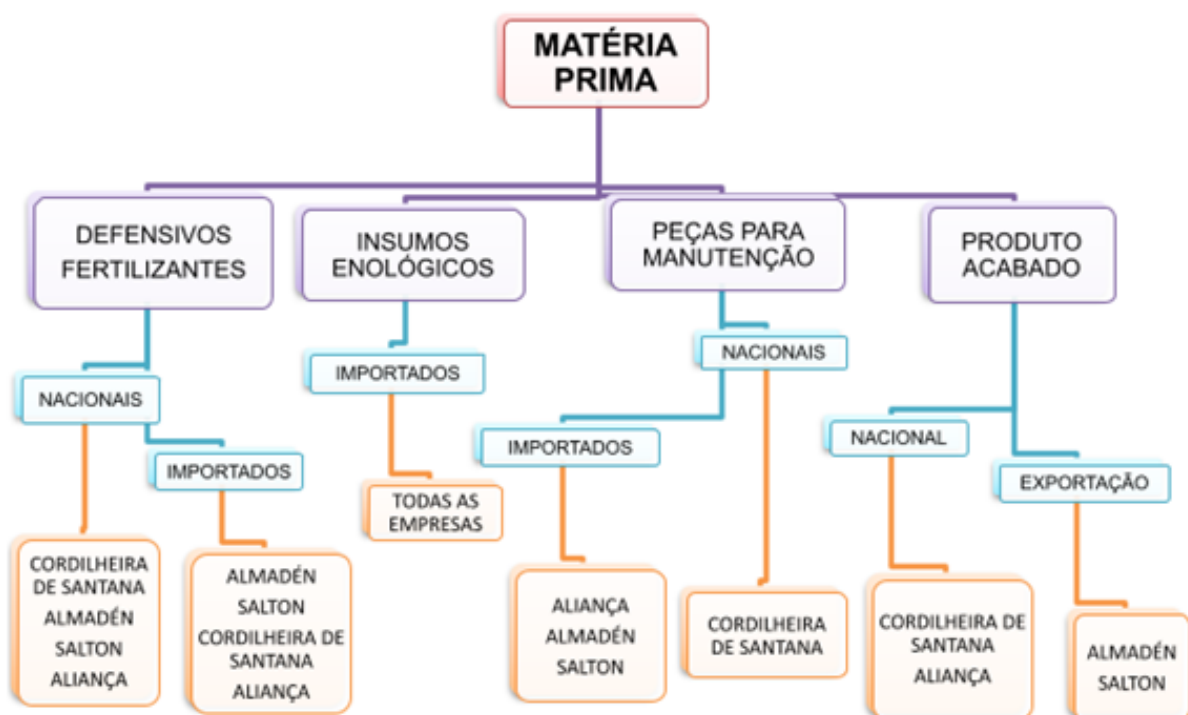
É tudo de fora maior parte de São Paulo né a grande venda do vamos dizer assim 30% do volume total de vendas di vinho di todas as marcas que a Miolo tem é São Paulo tá e os outros 70% é o resto do Brasil muito desses 70% talvez uns 15 ou 20 fique no Rio Grande do Sul. (ENTREVISTADO 03)

De acordo com Christopher (1997), o depoimento acima, mostra que é necessário além de conhecer, possuir boa relação com os canais de distribuição de mercadorias, com isso será possível maximizar resultados. O mesmo autor traz diversas vantagens ao se possuir boas relações com clientes e fornecedores como redução no prazo de entrega, menor oscilação de preços e valores competitivos.

Correia e Correia (2009), colocam que o gerenciamento das relações entre empresas, irá resultar em entregas para o consumidor final, na fala do Entrevistado 3, é possível observar um grande território mercadológico atendido pela empresa, deixando evidente que um bom gerenciamento das relações entre as empresas é imprescindível.

Para concluir o mapeamento da cadeia de suprimentos, a Figura 2, ilustra a origem da matéria prima e o destino do produto acabado das vitivinícolas estudadas.

Figura 2 – Origem dos insumos e destino de produtos acabados das vinícolas que compõem o referido estudo em Santana do Livramento – RS



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados obtidos após realização de entrevistas.

Observando a Figura 2, pode-se notar uma similaridade da Cadeia de Suprimento entre as empresas estudadas, todas elas utilizam insumos nacionais e importados, em muitos casos do mesmo fornecedor, e quanto ao produto acabado

todas comercializam no mercado nacional e algumas também exportam seus produtos para mais de 30 países, Estados Unidos, China, e Japão estão nessa lista. As empresas que exportam seus produtos, não necessariamente exportam para os mesmos países.

Na próxima seção serão apresentados os resultados apurados no que diz respeito à Gestão da Cadeia de Suprimentos, trazendo pontos considerados relevantes, os quais foram evidenciados pelos gestores entrevistados.

4.2. Gestão da Cadeia de Suprimentos

A gestão de Cadeia de suprimentos é uma ferramenta gerencial primordial para se alcançar uma produção com menores custos possíveis, assim como ter uma excelente distribuição dos produtos acabados (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2010, p.27). Em relação à gestão da cadeia de suprimentos, as empresas que participaram do estudo possuem planejamento e controle de todo o percurso, que compreende desde a origem das matérias-primas até o consumidor final e possuem departamento responsável pela compra de materiais e venda de produto acabado, contando com pessoas muito bem treinadas para a execução das tarefas (ENTREVISTADOS 01,02, 03 e 04).

Para auxiliar no controle de insumos e materiais que necessitam ser adquiridos, para serem utilizados nos vinhedos e na cantina de produção de vinhos e espumantes, os entrevistados 02, 03 e 04 utilizam um sistema computadorizado que mostra com exatidão a quantidade de insumos e materiais disponíveis, esse sistema é alimentado diariamente com as informações, por pessoas responsáveis pelo setor. O sistema informatizado que auxilia no controle de estoque está disponível em todas as empresas participantes do estudo. Quanto ao tipo de sistema, os entrevistados 02, 03 e 04 informam que o utilizado é um Sistema de Gestão ERP flexível para os diversos setores de suas empresas. Esse sistema faz a integração de todos os departamentos das organizações. Os insumos utilizados nas unidades vitivinícolas são diversos, os principais que foram citados pelos gestores respondentes do questionário foram fertilizantes, defensivos agrícolas, produtos enológicos, garrafas, rolhas, rótulos e material de expediente.

O Entrevistado 1 salienta que procura manter uma boa rede de fornecedores com o objetivo de garantir uma Cadeia de Suprimentos íntegra, e ressalta que é preciso procurar e selecionar parceiros levando em conta que eles forneçam preço, prazo e qualidade alinhados com o que a empresa considera o ideal. Na transcrição de parte da entrevista com o Gestor 1 pode se notar a preocupação em selecionar parceiros que possam fornecer a matéria-prima de forma mais vantajosa possível para a organização.

[...] antes de mais nada temos que encontrar fornecedores confiáveis, e eles tem que ter preços praticados no mercado, também precisam ter qualidade, não adianta ter preço e o produto ser ruim, outra coisa é garantir as entregas no prazo, trabalhamos com produção, e atraso nas entregas pode parar a empresa [...] (ENTREVISTADO 1).

Nota-se que o Entrevistado 1 mostra-se preocupado com todo o processo de aquisição de matéria prima, esse cuidado pode ser traduzido como gerenciamento de

todas as partes envolvidas na distribuição e entrega, visando minimizar custos (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2010). É notável que a fala do entrevistado 1 se alinha com Lambert e Cooper (2000), que entre outros pontos evidencia a seleção do fornecedor como sendo um elemento necessário para estruturar a Cadeia de Suprimentos. Outro fator importante lembrado pelos entrevistados 03 e 04 se refere à diversificação, eles salientam que manter mais de uma empresa, quando possível, para o fornecimento de matéria prima se mostra viável para minimizar falhas nas entregas. A diversificação de fornecedores é citada por Mentzer et al., (2001) e Tan, (2000), que defendem a pluralidade de empresas participantes da cadeia de suprimentos, podendo trazer como benefícios a redução de custos, melhorias no desempenho e excelentes entregas aos clientes.

Somente no caso da Cooperativa Aliança, os negócios são feitos exclusivamente por telefone e e-mail, pois a unidade se encontra distante da Matriz, situada na cidade de Flores da Cunha (RS), após a concretização dos pedidos estes são enviados até a unidade de Santana do livramento através de empresas transportadoras (ENTREVISTADO 2).

A cooperativa possui alguns distribuidores em algumas cidades estratégicas, que por sua vez abastece o mercado consumidor, pedidos maiores são enviados diretamente da matriz (ENTREVISTADO 2).

É bastante perceptível que as empresas entrevistadas procuram manter um bom relacionamento com os fornecedores e consideram o comportamento essencial para o negócio.

Como foi exposto ao longo deste trabalho, a forma com que as empresas fazem a gestão de suas Cadeias de Suprimentos, mostra que um bom gerenciamento, traz vários benefícios para a atividade produtiva, fazendo com que o negócio se torne mais eficiente, competitivo e com custos reduzidos. Esses benefícios ainda podem ser maximizados se a organização possuir Tecnologia da Informação que possa controlar o fluxo de entrada e saída de mercadorias.

4.3. Controle de Estoque

Gerenciar e controlar estoques são atividades correntes dentro das organizações, o intuito é reduzir custos e manter uma linha produtiva instável (DIAS, 2010). A Vinícola Almadén utiliza o método PEPS (Primeiro que entra, Primeiro que sai), originário termo em inglês FIFO (*First in, First out*) como ferramenta gerencial de seu estoque, e evidencia que um dos fatores cruciais para a utilização do método é o motivo que a maioria de seus insumos possui data de validade, assim é primordial utilizar primeiro o que chegar ao estoque primeiro para evitar perdas desses insumos por esgotamento de prazo de validade (ENTREVISTADO 03). De acordo com Schier (2011), PEPS é um método para elencar produtos dentro do estoque e utiliza como premissa a ordem cronológica das entradas, estabelecendo que o primeiro a entrar deva ser o primeiro a sair.

Os entrevistados são unânimes em afirmar que mantém em suas unidades estoques altos e isso acarreta altos custos de estocagem, Ballou (2004) classifica

como custo de manutenção o valor para manter a matéria prima por um período de tempo.

[...] tudo se trabalha com estoque em quantidade pra suprir aquela demanda como a gente está distante não tem como fazer compras pontuais, tudo que tu compra tu compra em um volume praquele manejo [...] (ENTREVISTADO 04).

A Vinícola Cordilheira de Santana possui assistência técnica terceirizada, ela é responsável por determinar quais e em qual quantidade, os insumos utilizados no manejo de seus vinhedos, mas afirma que para manter seu processo produtivo, mantém em sua unidade grande quantidade de matéria prima e insumos estocados, porque desta forma garante a uniformidade de seu processo de produção (ENTREVISTADO 01).

As compras de todas as empresas estudadas são feitas de forma antecipada e em alguns casos com antecipação anual, os entrevistados ressaltam que conhecer as necessidades é de grande importância para evitar desperdícios de matéria prima. Ballou (2004) lembra que existe o risco de perda de matéria prima caso ela seja perecível ou tenha seu prazo de validade perdido.

Neste tópico nota-se que as empresas estudadas possuem alto volume de matéria prima estocada, isso gera altos custos, porém, por outro lado, garante segurança para a produção. O fator que pesa na hora de manter altos estoques é a localização dessas empresas, por elas estarem a uma longa distância de seus fornecedores. Para atenuar o fato da localização, melhorias no sistema logístico, poderiam amenizar os custos mesmo que para isso fosse necessários investimentos na área com o objetivo de melhorar a agilidade nos transportes.

4.4. Pontos Fortes e Fraquezas

É importante ressaltar que o município de Santana do Livramento está distante cerca de 550 km das principais empresas que integram a cadeia de suprimentos das empresas vitivinícolas de seu município, porém a região da fronteira, situada no paralelo 31 é considerado uma das melhores do mundo para a produção de uvas viníferas uma vez que condições de clima e solo somente são encontradas por aqui (PROTAS, 2009). Os entrevistados concordam com Protas (2009), o qual descreve sobre a região e são consensuais em colocar o clima e o solo da região como sendo excelente para o cultivo de uvas viníferas. Todos os entrevistados trazem a distância de centros de distribuição de matéria prima, altos custos logísticos, pouca disponibilidade de transportadoras para certos tipos de materiais, capital de giro parado, por ter que manter alto volume de estoques e demanda de grande prazo para que a matéria prima esteja disponível na empresa, como dificuldades no processo de produção.

Ainda com relação aos pontos fracos, a maioria dos gestores colocou a falta de mão de obra especializada como algo que precisaria ser melhorado, eles demonstram em suas falas que existem pessoas disponíveis, mas falta experiência para trabalhar no ramo de vitivinicultura (ENTREVISTADOS 1, 2 e 3). O Entrevistado 4 concorda com as respostas dos Entrevistados 1,2 e 3, mas defende que muitas vezes é

desejável contratar pessoas sem experiência e disponibilizar o treinamento adequado conforme os objetivos da empresa, abaixo pode se ver o depoimento a respeito:

[...] mão de obra hã qualificada existe o problema, mas a gente até, de vez em quando a gente prefere trazer gente nova e a gente treinar aqui do que trazer alguém pronto tá que muitas vezes esses prontos vem com vício então a gente prefere treinar aqui, por exemplo, agora na cantina a gente contratou um monte de gente nova, a gente achou que seria um problema, mas bem pelo contrário foi uma facilidade porque a gente treinou o pessoal do jeito que a gente queria [...] (ENTREVISTADO 4).

O treinamento de colaboradores faz parte do dia a dia da Vinícola, e o entrevistado 4, ressalta que vale a pena treinar colaboradores, pois isso irá resultar em curto prazo em diferencial para a organização. Para Marras (2001), treinamento é uma técnica de aprendizagem de curto prazo com o intuito de rever conhecimentos sobre um determinado assunto que esteja ligado a melhoria no trabalho a ser executado.

Os entrevistados relatam uma série de benefícios disponibilizados tanto pela região quanto aos relacionados à estrutura das suas organizações, essa afirmação pode ser vista na fala a seguir:

[...] cabe salientar o potencial que a região tem em todos os aspectos tanto no produtivo que já tá isso ai já tá concretizado até que as empresas estão investindo aqui e eu acho que no potencial turístico que tem a região que pode ser explorado e que ainda não é [...] (ENTREVISTADO 04).

As empresas serem de grande porte, e utilizarem grande volume de compras além de possuir alta confiabilidade no mercado de fornecedores, são fatores segundo os entrevistados que possibilitam certa facilidade nos negócios (ENTREVISTADOS 01,02, 03 e 04), no caso das vinícolas Salton e Almadén, estas ainda estas possuem Departamento de comércio exterior, que possui habilidade em negociar os insumos importados facilitando o processo das respectivas aquisições (ENTREVISTADOS 03 e 04).

Com os dados acima se pode concluir que os pontos fortes destacados são, as Características de solo e clima, favoráveis para o cultivo de videiras permitindo a obtenção de uvas de alta qualidade, matéria-prima para a elaboração de vinhos e espumantes. As empresas serem de grande porte foi lembrado com frequência pelos entrevistados, isso faria com que os fornecedores se mostrassem mais disponíveis nas negociações, a maior disponibilidade estaria atrelada ao alto volume de insumos demandados pelas organizações participantes do estudo. Outra característica das empresas estudadas é a alta confiabilidade que elas possuem as vistas do mercado fornecedor, o que facilitaria negociações com maiores prazos de pagamento. Os gestores entrevistados comentam possuir departamento especializado para efetuar compras, isso é elencado como vantagem, uma vez que o departamento possui habilidades exclusivas para efetuar as aquisições.

Já no que se refere aos pontos fracos, entende-se que a longa distância de centros de distribuição faz com que os custos logísticos sejam elevados, a falta ou a

escassez de transportadoras para alguns tipos de insumos torna o transporte oneroso e ineficaz, precisa-se manter altos volumes estocados e para isso são necessários altos valores, que ficam muitas vezes parados sem gerar renda e longos prazos de entrega, que se não forem muito bem planejados vão gerar atrasos na produção. Nota-se que as empresas participantes do estudo possuem vários custos desnecessários, Ribeiro (2004), chama de Custo Brasil todos os custos sem necessidade, desembolsados pelas organizações, alavancando os custos de produção das empresas e colocando as mesmas em situação de difícil competitividade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O município de Santana do Livramento, situado na fronteira oeste do estado do Rio Grande do Sul, sedia importantes empresas atuantes na atividade de vitivinicultura, isso representa importante papel para o município, que além de trazer emprego e renda, ainda possibilita o desenvolvimento da região por produzir vinhos e espumantes de excelente qualidade.

Em um cenário cada dia mais competitivo, com concorrência entre empresas do mesmo ramo de atividade muito acirrada, organizações precisam mais do que nunca estar atentas para os mínimos detalhes, pois é neles que pode estar o diferencial que irá determinar o sucesso de uma produção lucrativa.

O estudo da Cadeia de Suprimentos e Gestão de Estoques é sem dúvida muito relevante, e as empresas devem estar sempre atentas para evitar prejuízos ou falta de planejamento.

Os estoques representam uma grande parte do capital de giro das organizações, portanto sua gestão não pode ser falha, visto que a empresa pode deixar de gerar lucros ou fazer com que seu produto final deixe de ser competitivo diante de outras empresas do mesmo ramo.

Desse modo, o estudo apresentado, traz pontos bastante relevantes utilizados pelas empresas com o intuito de melhorar a gestão de suas cadeias de suprimentos, e fica claro que manter um bom relacionamento com os clientes é primordial.

Com relação aos objetivos específicos, o estudo foi capaz de identificar que os principais fornecedores de matéria prima estão localizados muito distantes das empresas estudadas, e isso faz com que seja necessária a utilização de altos valores com logística, tanto para que a matéria prima chegue até o município quanto para transportar o produto acabado até os centros consumidores.

Percebe-se que as empresas participantes do estudo estão constantemente preocupadas em gerir com eficiência suas Cadeias de Suprimentos, quanto as ferramentas utilizadas para auxiliar nessa gestão, manter bom relacionamento com clientes e fornecedores, possuir sistema de tecnologia da informação, manter boa rede de fornecedores, e possuir critérios para seleção das empresas participantes da Cadeia de Suprimentos estão na lista dos mais citados.

Em relação aos estoques, as entrevistadas afirmam que mantêm altos estoques para que seja possível manter a produção, mesmo que para isso esses estoques representam alto valor imobilizado.

Já no quesito fraquezas, o estudo mostrou que altos custos com armazenagem, logística deficitária e prazos demasiadamente grandes para que a matéria prima esteja disponível prejudicam as organizações. A disponibilidade de mão de obra sem qualificação é lembrada como ponto fraco da região sendo assim preciso disponibilizar

treinamento adequado aos colaboradores. Este treinamento está acontecendo dentro das próprias organizações.

Ao listar as virtudes, os entrevistados foram unânimes em afirmar que fatores como clima e solo foram determinantes para os investimentos e destacam o grande porte das empresas, confiabilidade perante seus fornecedores e possuir departamentos especializados responsáveis pelas aquisições dos insumos são considerados como diferencial positivo nas negociações.

Percebe-se que a atividade dessas empresas ainda necessita de estudos, principalmente para ser avaliado o grau de importância que elas representam localmente, estudos que possam melhorar políticas públicas para aproximar empresas fornecedoras de insumos que poderiam ser utilizados por essas vinícolas. No que se refere à baixa qualificação da mão de obra disponível na região, poderia haver um alinhamento entre instituições de ensino para alavancar o grau de conhecimento dos trabalhadores. Uma avaliação de viabilidade econômica de empresas que poderiam fazer parte da cadeia de suprimentos das vitivinícolas poderia ajudar a trazer novas organizações para o município.

REFERÊNCIAS

ABREU, V. S. **Cadeia de Suprimentos Bem Administrada**, Fonte de Vantagem Competitiva. Publicado em: 17/março/2009. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/cadeia-de-suprimentos-bem-administrada-fonte-de-vantagem-competitiva>. Acesso em 20 mar. 20221

AMARANTE, J. O. **Primeiro mapa vinícola no Brasil**. Disponível em: www.amarante-vinhos.com.br/a1%c2%ba%20mapa%20do%20brasil/santana-do-livramento/>. Acesso em: 23 nov. 2020.

BALLOU, R. H. **Business Logistics: Supply Chain Management**. 5th Edition, Pearson, 2004

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: Planejamento, organização e logística empresarial**. Tradução de Elias Pereira. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais, distribuição física**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2009.

BRUSTELLO, Alexandre de Carvalho; SALGADO, Manoel Henrique. Elementos Básicos de uma Cadeia de Suprimentos. **XIII SIMPEP** - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de novembro de 2006.

CAMPOS, Yuri Gonçalves. **Gerenciamento da cadeia de suprimento: a força da integração**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/gerenciamento-da-cadeia-de-suprimento-a-forca-da-integracao>. Acesso em 22 nov. 2020.

CARVALHO, Marcius Fabius. **Importância da Informação no Desempenho da Cadeia de Suprimentos**, XII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 07 a 9 de novembro de 2005.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégias para a Redução de Custos e Melhoria dos Serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997. 240 p.

COELHO, Leandro Callegari. **Gestão da Cadeia de Suprimentos: conceitos, tendências e ideias para melhoria**. Disponível em <http://www.techoje.com.br>, Acesso em 15 mar. 2021.

COOPER, M.C.; ELLRAM, L.M. Characteristics of supply chain management and implications for purchasing and logistics strategy. **The International Journal of Logistics Management**, v. 4, n. 2, 1993.

CORRÊA, Henrique Luiz; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DAVIS, M. M.; AQUILANO, N. J.; CHASE, R. B. **Fundamentos da Administração da Produção**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. 6. ed. 4. reimp. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010

FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. (org.). **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2008.

FIGUEIREDO, K. F.; FLEURY, P. F.; WANKE, P. (org.). **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos**. São Paulo: Atlas, 2008.

GARDNER, J. T.; COOPER, M. C. Strategic Supply Chain Mapping Approaches. **Journal of Business Logistics**, v.24, n. 2, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Estudo de Caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. -. - São Paulo: Atlas 2003. **Fundamentos de metodologia** - 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.

LAMBERT, D. M; COOPER, M. C; PAGH, J. D. Supply chain management: Implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, v.9, n. 2, p. 1-19, 1998.

LAMBERT, D.M.; COOPER, M.C. Issues in supply chain management. **Industrial Marketing Management**, v. 29, p. 65-83, 2000.

LOPES A. R. **Planejamento e Controle da Produção: Um Estudo de Caso no Setor de Artigos Esportivos de uma Indústria Manufatureira**. XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Rio de Janeiro, 2008.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MARTINS, P. G; ALT, P. R.C. **Administração de recursos materiais e recursos patrimoniais**. 3. ed. rev. atual. São Paulo: Saraiva, 2009.

MENTZER, J.; DEWITT, W.; KEEBLER, J. S. et al. Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001.

MICCUCI, V. C. G. S.; PIZZOLATO, N. D. **Uma ferramenta gráfica de mapeamento para apoiar o gerenciamento de risco na cadeia de suprimentos**. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, Rio de Janeiro, 2008.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 2. ed. rev. ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

PROTAS, José F. da Silva. Vitivinicultura brasileira: desafios estruturais e oportunidades tecnológicas. **Revista Agropecuária Catarinense**. nov./2009. Florianópolis: EPAGRI. Disponível em <https://publicacoes.epagri.sc.gov.br/RAC/article/view/1096/987>: Acesso em: 20 abr. 2021.

RIBEIRO, L. G. L. **Registro de imóveis X Custo Brasil**. Disponível em: http://www.anoregdf.com.br/paginas/artigos_exibe.asp?id=3. Acesso em 18 mai. 2021.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SARMENTO, M. B. **Diagnóstico da cadeia da vitivinicultura na campanha gaúcha**: Potencialidades para o desenvolvimento regional. Bagé: Ediurcamp, 2017.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Gestão de custos**. 2 ed. Curitiba, PR: Ibpex, 2011.

RIO GRANDE DO SUL, Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turismo do Rio Grande do Sul. **Santana do Livramento, A fronteira da paz**. Disponível em <https://www.turismo.rs.gov.br/cidade/334/santana-do-livramento>. Acesso em 22 abr 2021

Sarmento, Marcelo Benevenga. **Diagnóstico da cadeia da vitivinicultura na campanha gaúcha: potencialidades para o desenvolvimento regional**. Sarmento. Bagé: Ediurcamp, 2017.

SILVA, Leandro Aparecido da. **Cadeia de suprimentos**: definição, história, perspectivas, características e desempenho. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/cadeia-de-suprimentos-definicao-historia-perspectivas-caracteristicas-e-desempenho> . Acesso em 23 nov. 2020.

SIMAS, Rosimari; Troian, Alessandra; Roncato, Patrícia Eveline dos Santos. A Cadeia Produtiva Da Vitivinicultura Em Santana Do Livramento/Rs. **Desenvolvimento Regional: Processos, Políticas e Transformações Territoriais**. Santa Cruz do Sul, RS, Brasil, 11 a 13 de setembro de 2019

SIMCHI-LEVI, David.; KAMINSKY, Philipe; SIMCHI-LEVI, Edith. **Cadeia de suprimentos projeto e gestão Conceitos, Estratégias e Estudos de Caso**. 3. ed. Porto Alegre: 15 Bookman, 2010.

SLACK, N. CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. Tradução de Mara Teres a Corrêa de Oliveira; Fabio Alher; revisão técnica Henrique Luiz Corrêa. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Operations Management**. 6 Ed.: Prentice Hall, 2010.

SOUSA, J. V.; JERÔNIMO, T. B.; MELO, F. J. C.; AQUINO, J. T.. Uso do AHP para identificação de perdas da qualidade em empresas de manufatura: um estudo de caso. **Exacta**. v.15, n.1, p. 89-100, 2017

TAN, K. C. A framework f supply chain management literature. **European Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 7, n. 1, p. 39-48, 2001.

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. **Gestão do Composto de Marketing**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE 1 – FORMULÁRIO DE PESQUISA

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS - CADEIA DE SUPRIMENTOS E GERENCIAMENTO DE ESTOQUES: UM OLHAR PARA AS EMPRESAS VITIVINÍCOLAS DE SANTANA DO LIVRAMENTO - RS

Empresa:

Idade da Empresa:

Cargo/ Função do respondente:

Formação do entrevistado:

1. Tempo que o entrevistado exerce essa função na empresa (se possível contar sua trajetória profissional)
2. Porque o município de Santana do Livramento foi escolhido para sediar a empresa?
3. Como está estruturada a cadeia de suprimentos da empresa?
4. Em sua opinião, quais os pontos fortes e fracos da cadeia de suprimentos?
5. Qual a origem dos principais insumos utilizados?
6. Dificuldades e facilidades que a empresa possui em adquirir seus insumos?
7. Onde estão localizados a maior parte de seus compradores?
8. Quais requisitos são utilizados para se manter o estoque de forma que exista uma segurança para o processo produtivo?
9. Como é feita a distribuição dos produtos acabados?
10. Existe algum problema logístico? Insumos, Comercialização (atacado e varejo).
11. Existe dificuldade em encontrar mão de obra qualificada no processo produtivo?
12. Tem mais alguma coisa que gostaria de complementar?

Obrigado.