

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA

Helberth Gonçalves

**Análise do Nível de Serviço em Estoque: Estudo de Caso Aplicado no
Centro de Distribuição de Produtos Refrigerados de uma Rede de
Supermercados**

Belo Horizonte
2024

Helberth Gonçalves

Análise do Nível de Serviço em Estoque: Estudo de Caso Aplicado no Centro de Distribuição de Produtos Refrigerados de uma Rede de Supermercados

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para o grau de especialista em Gestão Estratégica.

Orientador: Prof. Ricardo Augusto Oliveira Santos

Belo Horizonte
2024

Ficha catalográfica

G635a
2024

Gonçalves, Helberth.
Análise do nível de serviço em estoque [manuscrito] : estudo de caso aplicado no centro de distribuição de produtos refrigerados de uma rede de supermercados / Helberth Gonçalves. – 2024.
1 v.

Orientador: Ricardo Augusto Oliveira Santos.

Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração. I. Santos, Ricardo Augusto Oliveira. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor **HELBERTH GONÇALVES**, matrícula nº **2022693137**. No dia 05/09/2024 às 19:00 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**ANÁLISE DO NÍVEL DE SERVIÇO EM ESTOQUE: ESTUDO DE CASO APLICADO NO CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS REFRIGERADOS DE UMA REDE DE SUPERMERCADOS**", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Prof. Ricardo Augusto Oliveira Santos, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguida das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

(X) APROVADO

() NÃO APROVADO

74 pontos (Setenta e quatro pontos) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 03/04/2024.

Documento assinado digitalmente



RICARDO AUGUSTO OLIVEIRA SANTOS
Data: 02/10/2024 14:59:27-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Ricardo Augusto Oliveira Santos _____
(Orientador – CAD/UFGM)

Prof. Ricardo Silveira Martins
(CAD/UFGM)

Ricardo

Silveira Martins

Assinado de forma digital
por Ricardo Silveira Martins

Assinado em: 2024.10.02 15:09:14

Resumo

A análise do nível de serviço em estoque é relevante para assegurar a eficiência e máxima satisfação de clientes, principalmente quando olhamos para a cadeia de suprimentos. Isso torna relevante ao assegurar níveis de serviço em estoque compatíveis com a estratégia de gestão. Este estudo analisa o nível de serviço em estoques para o centro de distribuição de Produtos refrigerados de uma rede de supermercados, e, analisar o impacto da ruptura de estoque no Centro de distribuição, cujo objetivo é mensurar o nível de serviço em estoque e identificar possíveis melhorias sugeridas na literatura como padrões de referência e benchmark. Metodologia. Resultados e Implicações.

Palavras chaves: Gestão de estoque; nível de serviço; produtos refrigerados; centro de distribuição; supermercados.

ABSTRACT

Analysis of the level of service in stock is relevant to ensure efficiency and maximum customer satisfaction, especially when looking at the supply chain. This makes it relevant when ensuring service levels in stock compatible with the management strategy. This study analyzes the level of service in stocks for the distribution center for refrigerated products of a supermarket chain, and analyzes the impact of stock outages in the Distribution Center, whose objective is to measure the level of service in stock and identify possible improvements suggested in the literature as reference and benchmark standards. Methodology. Results and Implications.

Keywords: Inventory management; service level; refrigerated products; distribution center; supermarkets.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 Justificativa da pesquisa.....	9
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	9
2.1 Conceitos de nível de serviço em estoque	10
2.2 Importância da Análise do nível de serviço	11
2.3 Avaliação do nível de serviço	11
3. METODOLOGIA	12
3.1 Descrição do Estudo de Caso	12
3.2 Coleta de Dados	13
4. ANÁLISE DE DADOS	13
4.1 Cálculo do nível de serviço.....	14
5. CONCLUSÃO	17
6. REFERÊNCIAS.....	18

1. INTRODUÇÃO

É desafiador para empresas se manterem competitivas no mercado. Muito se discute sobre a relação da redução de custos com geração de valor para os clientes. Nesse sentido que a disponibilidade de estoques, que em outras palavras é a disponibilidade de produtos, ou seja, a garantia de que os produtos estarão disponíveis quando o cliente desejar, está diretamente relacionada à percepção de valor gerada para o cliente. O trade-off entre o custo de formação de estoque e o nível de serviço é um dos principais desafios da gestão de estoques. Manter estoques elevados para garantir a disponibilidade de produtos pode aumentar os custos, mas reduzir estoques pode comprometer o nível de serviço ao consumidor final. Este estudo se concentra nessa relação, analisando como o custo de manter produtos refrigerados afeta a percepção de valor do cliente em termos de disponibilidade de produtos. É nesse sentido que se enquadra esse estudo, pois essa relação é direta entre o custo de se manter os produtos refrigerados e a percepção de valor a partir do serviço de disponibilidade de produtos à clientes.

Nesse sentido, a distribuição é qualificada como elo principal na cadeia de suprimentos, especialmente no setor varejista, que tem como principal desafio manter níveis de estoques considerados para suprir a rede de comércio/varejo, e consequentemente, torna-se desafiador realizar a gestão de estoques de produtos em níveis de disponibilização de produtos compatíveis à exigência dos clientes. A ruptura de estoque, caracterizada pela indisponibilidade temporária de um produto quando há demanda, pode ser usada como um indicador do nível de serviço prestado, sendo uma medida do quão bem o estoque atende às necessidades dos clientes. Ocorre quando há uma falta temporária de estoque de um determinado item, seja nas prateleiras das lojas ou nos centros de distribuição. A definição de ruptura, pode variar de acordo com o contexto e o setor, mas é comumente interpretada como a porcentagem de oportunidades perdidas (deixar de atender o pedido) devido à falta de estoque em relação à disponibilidade total de produtos. Por exemplo, se um produto tem uma demanda esperada de 100 unidades em um determinado período de tempo e apenas 80 unidades estão disponíveis no estoque, a taxa de ruptura (falta) seria de 20%. Isso é equivalente a dizer que, o nível de serviço do estoque para atendimento de pedidos é de 80% para esse produto.

Segundo Simchi-Levi et al. (2019), o nível de serviço refere-se à capacidade de uma organização de atender às necessidades do cliente em termos de disponibilidade de produtos e tempos de entrega. No contexto de produtos refrigerados, a importância do nível de serviço é ainda mais acentuada devido à sensibilidade desses produtos à temperatura e ao tempo.

No setor de frios o nível de serviço desempenha um papel crucial devido à extrema sensibilidade desses itens à temperatura e ao tempo. Produtos como alimentos perecíveis precisam ser mantidos dentro dos limites específicos de temperatura para garantir sua qualidade e segurança. O nível de serviço refere-se à capacidade de uma empresa em atender consistentemente as expectativas dos clientes em termos de disponibilidade, prazo de entrega e condições de armazenamento adequadas. Para produtos refrigerados, isso implica em sistemas logísticos eficientes, tecnologias avançadas de monitoramento de temperatura e cadeias de suprimento bem gerenciadas, a fim de minimizar riscos de deterioração e garantir a integridade dos produtos até chegarem ao consumidor final.

Chopra 2021 discute a importância da previsão de demanda, gestão de estoques eficientes e colaboração com fornecedores para alcançar altos níveis de serviço e minimizar os riscos de rupturas na cadeia de suprimentos. Para Lee 2004, gerenciar efetivamente o nível de serviço e evitar rupturas/faltas requer um planejamento da demanda, uma gestão de estoque eficiente, previsão precisa e colaboração eficaz com fornecedores. Estratégias como a implementação de sistemas de previsão de demanda, monitoramento em tempo real do estoque, reabastecimento automático e parcerias estratégicas com fornecedores podem ajudar a reduzir o risco de rupturas e melhorar a disponibilidade de produtos para os clientes.

No Brasil, a gestão de estoques é particularmente desafiadora devido aos altos custos logísticos, flutuações no preço dos alimentos e limitações estruturais da cadeia de frio, o que aumenta a necessidade de um controle rigoroso dos níveis de serviço. Estoque são expressivos, afetando tanto os varejistas quanto os fornecedores. O efeito chicote na cadeia de suprimentos exemplifica como pequenas flutuações na demanda podem se amplificar ao longo da cadeia, levando a estoques excessivos ou insuficientes, aumentando custos operacionais e comprometendo a eficiência geral do sistema logístico. A indisponibilidade de produtos em estoque pode ter impactos financeiros significativos, incluindo perda de receita, custos de oportunidade perdida, redução das margens de lucro, custos adicionais de reposição de estoque e impacto nas relações com os fornecedores. É

nesse sentido que níveis de estoque se tornam estratégicos para a competitividade de empresas em termos de financeiros e de geração de valor aos clientes.

Diante do apresentado, esse estudo tem como objetivo mensurar e analisar do nível de serviço em estoque. Como campo empírico, será utilizado um Centro de Distribuição de Produtos Refrigerados de uma Rede de Supermercados.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: na seção seguinte, serão revisadas as principais abordagens teóricas relacionadas ao nível de serviço em estoque e sua aplicação em contextos de produtos refrigerados. Em seguida, será apresentada a metodologia do estudo de caso, e análise do nível de serviço logístico no setor perecíveisseguida pelos resultados e discussão. Finalmente, serão oferecidas conclusões e recomendações para futuras pesquisas e práticas gerenciais.

1.2. Justificativa da pesquisa

A análise do nível de serviço em estoque em um Centro de Distribuição de Produtos Refrigerados de uma Rede de Supermercados se faz necessária devido à importância estratégica desse setor para o sucesso do negócio. O estoque de produtos refrigerados requer cuidados específicos, devido a sua perecibilidade e à demanda dos clientes por produtos frescos e de qualidade. Diversas medidas de desempenho, como a taxa de atendimento de pedidos e a taxa de ruptura, são essenciais para entender a eficiência da gestão de estoque e sua influência direta no nível de serviço.

A pesquisa se justifica pela crescente complexidade da gestão de estoques em centros de distribuição de produtos refrigerados, especialmente no contexto brasileiro.

A perecibilidade dos alimentos, a necessidade de manter a cadeia de frio e a crescente demanda dos consumidores por produtos frescos impõem desafios significativos para as empresas do setor. Além disso, a alta volatilidade dos preços dos alimentos, a concorrência acirrada e as pressões por maior sustentabilidade ambiental tornam a otimização da gestão de estoques uma necessidade estratégica. A falta de estudos específicos sobre o tema evidencia a lacuna existente na literatura e a necessidade de aprofundar o conhecimento sobre as particularidades da gestão de estoque de produtos refrigerados no Brasil. Ao analisar o nível de serviço em estoque, este estudo contribui para o desenvolvimento de práticas mais eficientes e sustentáveis, auxiliando as empresas a reduzir custos, minimizar perdas e aumentar a satisfação dos clientes.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Conceitos de nível de serviço em estoque

Os Conceitos de nível de serviço em estoque envolvem uma série de elementos fundamentais para garantir a satisfação do cliente e o desempenho eficiente da cadeia de suprimentos. Em sua essência, o nível de serviço refere-se à capacidade de uma empresa em atender às demandas dos clientes de maneira oportuna e precisa, mantendo um equilíbrio adequado entre custo e disponibilidade de produtos. Segundo Chopra e Meindl (2015), isso inclui aspectos como a disponibilidade de produtos em estoque, tempos de entrega confiáveis e capacidade de responder prontamente às solicitações dos clientes. A definição precisa e monitoramento contínuo do nível de serviço são essenciais para assegurar que a empresa atenda às expectativas do cliente e mantenha sua competitividade no mercado. Além disso, os conceitos de nível de serviço estão intimamente ligados à gestão de estoque, uma vez que a disponibilidade de produtos impacta diretamente na capacidade da empresa de satisfazer a demanda do cliente e evitar a perda de vendas devido à falta de estoque.

A compreensão abrangente dos conceitos de nível de serviço em estoque também inclui a consideração de diferentes dimensões e métricas para avaliar sua eficácia. Isso pode envolver desde a análise da disponibilidade de produtos em relação à demanda histórica até a avaliação da confiabilidade dos prazos de entrega e da precisão dos pedidos atendidos. Lambert e Cooper (2000) destacam a importância de uma abordagem holística para a avaliação do nível de serviço, levando em consideração não apenas indicadores quantitativos, mas também fatores qualitativos, como a experiência do cliente e a reputação da marca. Além disso, a utilização de sistemas de informação integrados e tecnologias avançadas de análise de dados pode fornecer insights valiosos para o monitoramento e aprimoramento contínuo do nível de serviço em estoque. Essa abordagem multifacetada permite às empresas adaptarem suas estratégias de gestão de estoque e cadeia de suprimentos de acordo com as necessidades do mercado e as expectativas dos clientes.

2.2 Importância da Análise do nível de serviço

A importância da análise do nível de serviço em gestão de estoque é crucial para assegurar a eficiência operacional e a satisfação do cliente. Como destacado por Chopra e Meindl (2015), a análise detalhada do nível de serviço permite às empresas avaliar sua capacidade de atender às demandas dos clientes, garantindo a disponibilidade adequada de produtos enquanto minimiza os custos de armazenagem e transporte. Isso é essencial para evitar excessos de estoque, que podem resultar em custos desnecessários, ou faltas de estoque, que podem levar à perda de vendas e insatisfação dos clientes.

Além disso, a análise do nível de serviço em gestão de estoque desempenha um papel crucial na tomada de decisões estratégicas. Conforme destacado por Christopher (2016), uma compreensão clara do desempenho do nível de serviço permite às empresas identificar oportunidades de otimização de processos, melhorias na cadeia de suprimentos e desenvolvimento de estratégias de estoque mais eficazes. Isso pode incluir a adoção de tecnologias avançadas de previsão de demanda, a implementação de políticas de estoque just-in-time e a negociação de acordos com fornecedores para melhorar os prazos de entrega. Em última análise, a análise do nível de serviço em gestão de estoque é essencial para garantir a competitividade e o sucesso a longo prazo das empresas no mercado.

2.3 Avaliação do nível de serviço

A avaliação do nível de serviço em estoque envolve a aplicação de métodos e métricas específicas para medir o desempenho da cadeia de suprimentos e garantir a satisfação do cliente. Segundo Christopher (2016), um dos métodos mais comuns de avaliação é o cálculo do índice de atendimento de pedidos, que mede a proporção de pedidos entregues dentro do prazo acordado em relação ao total de pedidos solicitados. Além disso, a análise da taxa de ruptura de estoque, que avalia a frequência e a gravidade das faltas de estoque, é essencial para identificar áreas de melhoria na gestão de estoque e na previsão de demanda.

Outro método importante de avaliação do nível de serviço em estoque é a análise do tempo médio de resposta ao cliente. Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2008)

ressaltam a importância de medir o tempo necessário para processar e atender as solicitações dos clientes, desde o recebimento do pedido até a entrega do produto. Além disso, a utilização de modelos de simulação e análise estatística permite às empresas prever e avaliar o desempenho do nível de serviço em diferentes cenários operacionais, facilitando a identificação de oportunidades de melhoria e a tomada de decisões estratégicas mais embasadas. Em conjunto, esses métodos de avaliação fornecem às empresas insights valiosos para otimizar sua cadeia de suprimentos e garantir um nível de serviço eficiente e competitivo.

3. METODOLOGIA

Como ressaltado por Chopra e Meindl (2020), estudos de caso oferecem uma oportunidade única para a aplicação de conceitos teóricos em situações do mundo real, permitindo uma compreensão mais profunda dos desafios e das melhores práticas na gestão de estoques.

Foram analisados dados quantitativos no histórico de vendas dos produtos perecíveis como queijo, lácteos e açougue, no período do 1º semestre de 2023 e 1º semestre de 2024, da rede de supermercados. Os dados foram obtidos através de softwares da empresa onde foi possível analisar a porcentagem de rupturas das lojas, e o nível de serviço logístico do CD.

3.1 Descrição do Estudo de Caso

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa através de um estudo de caso único aplicado no Centro de Distribuição (CD) de uma rede de supermercados localizada na região metropolitana da cidade Contagem. O CD em questão é responsável pelo armazenamento e distribuição de produtos refrigerados para uma rede de supermercados que opera em diversas localidades da região.

Os dados coletados foram analisados utilizando técnicas de análise qualitativa, incluindo análise de conteúdo para extrair padrões e temas emergentes das entrevistas, e análise

comparativa para identificar discrepâncias entre as práticas observadas e as melhores práticas de gestão de estoque. O presente estudo de caso se enquadra como uma pesquisa aplicada, essa classificação se justifica pelo fato de o estudo ter como objetivo principal solucionar um problema prático e específico de uma organização real. A Lógica utilizada para o estudo de caso é o método indutivo, no qual, foi coletado dados sobre o centro de distribuição em questão, para então, a partir dessa análise detalhada, chegar a conclusões mais gerais sobre a gestão de estoques nesse tipo de ambiente. A pesquisa é classificada como qualitativa, pois essa classificação se deve ao fato de que o objetivo principal é compreender um fenômeno complexo, como a gestão de estoques em um centro de distribuição, e não quantificar variáveis. Foram utilizados métodos como análise de sistema, e observações no CD. O estudo de caso apresenta uma rica oportunidade para aplicar os conceitos de pesquisa propostos por Gil (2008). Ao analisarmos a natureza da pesquisa, a lógica de investigação, a classificação e a abordagem utilizadas, podemos compreender melhor a profundidade e a relevância deste estudo.

3.2 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada ao longo de um período de um ano, durante o qual foram registradas informações relevantes sobre o desempenho do estoque de produtos refrigerados no CD. Os dados foram obtidos através de softwares da empresa, observações diretas, entrevistas semiestruturadas com membros da equipe de gestão de estoque, e análise de documentos internos, como registros de inventário, relatórios de vendas e registros de pedidos. As observações foram conduzidas no interior do CD, permitindo uma avaliação visual do fluxo de produtos refrigerados, identificação de possíveis gargalos no processo logístico e verificação do cumprimento das políticas e procedimentos de gestão de estoque.

4. ANÁLISE DE DADOS

Este estudo foi conduzido em conformidade com os princípios éticos da pesquisa científica, garantindo a confidencialidade dos dados e o consentimento informado dos participantes.

4.1 Cálculo do nível de serviço

O índice de ruptura de estoque, também conhecido como "taxa de ruptura" ou "stockout rate", é uma métrica utilizada para avaliar a frequência com que um produto está indisponível no estoque quando há demanda por ele. Esse índice é crucial para entender a eficiência da gestão de estoque e a capacidade da empresa em atender aos pedidos dos clientes sem falhas.

A tabela 1 apresenta um panorama da performance logística da filial no primeiro semestre de 2023. Foi detalhado o nível médio de serviço para diferentes tipos de produtos (queijos, lácteos e açougue) em duas filiais distintas, além de um centro de distribuição.

Com base nos dados, a taxa de ruptura acumulada para as duas filiais é de 28%, o que indica um problema generalizado de falta de produtos. Um dos setores mais desafiadores foi a família de lácteos que apresenta as maiores taxas de ruptura em ambas as filiais, o que sugere que a gestão do estoque desses produtos pode estar mais desafiadora. Fatores como atrasos na entrega de fornecedores, falhas no transporte contribuiu para a essa ruptura.

Tabela 1: Índice de Ruptura e Nível médio de serviço logístico Per Queijos, per lácteos, açougue do 1º semestre do ano de 2023.

Tabela 1 - Cálculo do Nível de Serviço para o 1º Semestre de 2023

Filial	Família de Produtos Refrigerados	Quantidade Indiponível Kg	Quantidade Disponível Kg	Ruptura %	Nível de serviço %
Filial 1	Queijos	92.637	2.311.826	4,01%	95,99%
	Lácteos	568.386	5.419.576	10,49%	89,51%
	Açougue	250.650	10.956.278	5%	95%
	Acumulado	911.673	18.687.680	19%	281%
Filial 2	Queijos	31.311	933.889	3,35%	96,65%
	Lácteos	172.088	8.527.039	20%	80%
	Açougue	287.808	5.514.990	5%	95%
	Acumulado	491.207	14.975.918	28%	272%
Centro de Distribuição					

Fonte: Elaboração própria do autor.

A tabela 2 apresenta um panorama da performance logística da filial no primeiro semestre de 2023. Foi detalhado o nível médio de serviço para diferentes tipos de produtos (queijos, lácteos e açougue) em duas filiais distintas, além de um centro de distribuição. Assim como a Tabela 1, ela fornece informações sobre a quantidade de produtos indisponíveis, disponíveis, a taxa de ruptura e o nível de serviço. Houve uma leve redução na taxa de ruptura acumulada quando comparada ao semestre anterior, passando de 28% para 20%. O nível médio de serviço na Tabela 2 apresenta uma leve melhora em relação ao semestre anterior, com um aumento no percentual de produtos disponíveis. No entanto, o nível médio deserviço ainda está abaixo do ideal, especialmente para a família de lácteos. Fatores como: falta de chuvas, e a falta de matéria prima como leite, foi um dos fatores que contribuiu para a essa ruptura.

Tabela 2: Índice de Ruptura e Nível médio de serviço logístico Per Queijos, per lácteos, açougue do 1° semestre do ano de 2024.

Tabela 2 - Cálculo do Nível de Serviço para o 1° Semestre de 2024

Filial	Família de Produtos Refrigerados	Quantidade Indiponível Kg	Quantidade Disponível Kg	Ruptura %	Nível de serviço %
Filial 1	Queijos	106.485	2.053.039	5%	94,81%
	Lácteos	454.560	3.938.309	12%	88,43%
	Açougue	190.224	6.044.0.95	3%	97%
	Acumulado	751.269	5.991.348	20%	280%
Filial 2	Queijos	49.051	948.877	5,17%	94,83%
	Lácteos	454.560	3.928.309	11,57%	88,43
	Açougue	365.970	7.009.727	3%	97%
	Acumulado	869.581	11.886.913	20%	9035%
Centro de Distribuição					

Fonte: Elaboração própria do autor.

Pode se analisar que a ruptura dos produtos (queijos, lácteos e açougue), nos anos de 2023 e 2024 revela a importância de monitorar e controlar a disponibilidade dos produtos para garantir a satisfação do cliente e a saúde financeira da empresa. Observa-se uma taxa de ruptura elevada, especialmente nas filiais 1 e 2, com destaque para a família de lácteos. O acumulado das duas filiais apresenta uma taxa de ruptura de 28%, que indica um problema sistêmico na cadeia de suprimentos. Um dos fatores que impactou a ruptura no ano de 2024 foi o período de seca, que diminui a quantidade e a qualidade da pastagem

principal fonte de alimentos para o gado. Além disso, fatores como políticas de estocagem, diversificação do mix de produtos e logística também influenciaram para a indisponibilidade de produtos.

Para complementar a análise, foi realizada uma matriz SWOT com a participação ativa dos colaboradores da empresa. Essa perspectiva interna foi crucial para identificar os pontos fortes e fracos da operação, que muitas vezes não são evidentes para observadores externos. Os resultados da análise destacaram a necessidade de melhorias em alguns processos logísticos do CD e apontaram oportunidades para otimizar a gestão de estoque.

- **Pontos Fortes:** A empresa possui processos logísticos estabelecidos e um centro de distribuição, o que indica uma estrutura básica para a gestão da cadeia de suprimentos. O nível de serviço para queijos, por exemplo, é considerado bom, com uma taxa de atendimento de pedidos de 95%, superior à média do setor. No entanto, ainda há oportunidades para melhorar a precisão das previsões de demanda e reduzir o tempo de entrega.
- **Pontos Fracos:** A principal fraqueza é a alta taxa de ruptura, especialmente para produtos lácteos. A dificuldade em prever a demanda com precisão e a falta de sincronização entre as filiais também são pontos a serem melhorados.
- **Oportunidades:** Verificou-se então que, a empresa possui a oportunidade de melhorar significativamente o nível de serviço geral através da implementação de novas tecnologias e ferramentas para gestão de estoque, além de buscar parcerias estratégicas com fornecedores.
- **Ameaças:** Fatores com questões como flutuações na demanda e problemas na cadeia de suprimentos podem impactar negativamente o nível de serviço. Além disso, a concorrência mais agressiva no mercado pode pressionar a empresa a oferecer níveis de serviço ainda mais elevados.

É importante destacar que este estudo de caso é limitado à realidade específica do Centro de Distribuição da rede de supermercados em questão, o que pode limitar a generalização dos resultados para outros contextos. Além disso, as conclusões deste estudo serão baseadas na análise dos dados disponíveis no período de coleta, e mudanças nas condições operacionais subsequentes podem influenciar os resultados.

5. CONCLUSÃO

Este estudo de caso demonstra a importância da análise do nível de serviço em estoque para garantir a satisfação do cliente e a eficiência operacional no Centro de Distribuição de produtos refrigerados de uma rede de supermercados. A aplicação da matriz SWOT permitiu identificar áreas de melhoria e fornecer insights valiosos para aprimorar a gestão de estoque e enfrentar os desafios do mercado. Recomenda-se que a empresa tome medidas corretivas com base nessas conclusões para melhorar continuamente seu desempenho e manter uma vantagem competitiva no setor. As rupturas de estoque nos setores de queijos, lácteos e açougue representam um desafio significativo para o primeiro semestre de 2024. A adoção de estratégias voltadas para a melhoria da previsão de demanda, otimização logística e gestão eficiente de estoques pode reduzir essas rupturas, melhorar o nível de serviço e, consequentemente, aumentar a satisfação do cliente e as vendas.

6. REFERÊNCIAS

Creswell, J. W. (2010). Desenho de pesquisa: abordagens qualitativas, quantitativas e de métodos mistos.

Chopra, S. e Meindl, P. (2015). Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação. Pearson.

Christopher, M. (2016). Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos. Pearson Reino Unido.

Lambert, DM e Cooper, M.C. (2000). Questões na gestão da cadeia de suprimentos. *Gestão de Marketing Industrial*, 29(1), 65-83.

Lee, H.L (2004). A cadeia de suprimentos Triple-A. *Revisão de Negócios de Harvard*, 82(10), 102-112.

Mentzer, JT, DeWitt, W., Keebler, JS, Min, S., Nix, NW, Smith, CD, & Zacharia, ZG (2001). Definindo o gerenciamento da cadeia de suprimentos. *Jornal de Logística Empresarial*, 22(2), 1-25.

Monczka, R. M. Handfield, R. B, Giunipero, L. C e Patterson, J.L (2015). Gestão de compras e cadeia de suprimentos. Cengage Aprendizagem.

Simchi-Levi, D., Kaminsky, P. e Simchi-Levi, E. (2008). Projetando e gerenciando a cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias e estudos de caso. McGraw-Hill.