

Projeto	Pós-graduação
Curso	MBA em Administração e Logística
Disciplina	Supply Chain e Cadeias Colaborativas
Tema	Entendendo a Cadeia de Abastecimentos Integrada
Professor	Sigmar Sabin

Introdução

Olá! Este tema tem como objetivo apresentar conceitos, definições, benefícios e vantagens competitivas que o *Supply Chain Management* (SCM - Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento) e as cadeias colaborativas podem agregar ao processo produtivo e aos resultados das organizações.

Vamos estudar os fatores que afetam o comportamento de uma cadeia de abastecimento, além de conhecer e compreender a importância e o impacto que as cadeias de abastecimento têm nas organizações, na sociedade e na vida de todos nós, consumidores, por meio dos elementos e processos que compõem uma cadeia de abastecimento. Vamos analisar, também, a aplicação destes conceitos como um diferencial estratégico para uma organização ou para profissionais que atuam não apenas dentro das empresas, mas também para aqueles que se empenham no empreendimento de seus próprios negócios.

Desejo a você bons estudos!

Vídeo 1: Introdução (para assistir, acesse o material *on-line*)

Problematização

Você foi convidado para um projeto na área de logística de uma indústria de bens de consumo que atua no mercado de higiene pessoal. A empresa, já estabelecida no mercado brasileiro, deseja ampliar sua produção, aumentando sua participação neste mercado, e instalar uma nova planta industrial em uma cidade da Região Metropolitana de um grande centro, como Curitiba, por exemplo.

A empresa tem capacidade inicial para produzir cerca de 30 produtos distintos, entre eles: cremes para cabelo, shampoos, condicionadores, óleos para pele e sabonetes. Mas, num primeiro estágio, indústria quer lançar uma única marca de sabonete, a Pele Suave, com cinco opções diferentes de fragrâncias. Ela também irá lançar shampoos e condicionadores com três opções de fragrância, para três tipos distintos de cabelos. Um diferencial desses produtos é a utilização na sua composição do óleo de Copaíba, extraído de uma árvore abundante na floresta amazônica e que tem muitas propriedades medicinais para os cuidados da pele.

Para aprovar o investimento na nova fábrica, a diretoria da empresa necessita de um plano de viabilidade desta nova planta que atenda toda cadeia de abastecimentos e, assim, atender todo o mercado brasileiro e os países do Mercosul.

Com base neste cenário, quais são os principais aspectos que você deve considerar para fazer sua proposta?

Não responda agora, vamos estudar o material e voltaremos a falar sobre isso no final.

Vídeo 2: Problematização (para assistir, acesse o material *on-line*)

Supply Chain Management (Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento)

Vídeo 3: Entendendo a cadeia de abastecimentos (para assistir, acesse o material *on-line*)

O *Supply Chain Management* (Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento) nada mais é do que uma visão ampla, atualizada e holística da administração de materiais tradicionais, que se estende ao gerenciamento de toda cadeia de suprimentos de uma forma estratégica e integrada.

Partindo deste pressuposto, o **gerenciamento da cadeia de abastecimentos** fundamenta que as organizações devem definir suas estratégias competitivas e funcionais por meio de seus posicionamentos (tanto fornecedores, quanto clientes) dentro das cadeias produtivas em que estejam inseridas.

Retomando a origem dos conceitos, cabe destacar que, nos últimos tempos, a logística como um todo foi marcada por grandes transformações, tanto nos conceitos gerenciais, quanto em suas funções operacionais. Essas transformações foram motivadas pela necessidade de se produzir algo com qualidade, sem perdas ou retrabalho e, ao mesmo tempo, reduzindo custos.

Este é, de fato, o grande desafio enfrentado por todas as empresas que visualizam a necessidade de se alinhar às exigências do mercado e não perder espaço para a concorrência.

Para melhor entender o princípio de tudo isso, você poderá assistir ao vídeo no link sugerido a seguir, que dará uma breve explicação da evolução da Logística (para acessá-lo, vá até o material *on-line*):

Vídeo “**A Evolução da Logística**”:

<https://www.youtube.com/watch?v=ITxxvypa5go>

Seguindo essa evolução, dois conceitos surgiram e logo foram adotados pelas organizações produtivas como uma forma de alinhar seus objetivos de redução de custos aos objetivos de criar vantagens competitivas: o primeiro conceito é o da **logística integrada** e o segundo é **Supply Chain Management**, objeto central deste tema e do nosso curso.

Figura 1: Exemplo de uma cadeia de abastecimentos



Fonte: Blog Logística de Sistemas SCM

O **Gerenciamento da Cadeia de Abastecimentos** é a integração da empresa com todas as organizações da cadeia de suprimentos, onde fornecedores, clientes e provedores externos de meios logísticos compartilham informações e planos necessários para tornar a organização mais eficiente e competitiva, sendo este relacionamento considerado mais aprofundado e detalhado do que na tradicional e complicada relação entre compradores e vendedores.

Diferença entre a visão *Supply Chain* e a visão tradicional

Na visão mais antiga de negócios, cada uma das empresas envolvidas somente enxergava, na melhor das hipóteses, seu fornecedor ou cliente imediato. Sob este ponto de vista, o fornecedor de uma matéria-prima qualquer somente enxergava a fábrica que iria utilizá-la; a fábrica que produzia um determinado produto acabado somente enxergava sua expedição ou o distribuidor de seus produtos. Por sua vez, o distribuidor ou o atacadista somente enxergava o varejista e, felizmente, o varejista enxergava o cliente.

Isso quer dizer que as relações entre os *players* ou atores da cadeia de abastecimento eram relações bilaterais, ou seja, entre duas empresas apenas. Nenhum fornecedor ficava preocupado de que maneira um atraso seu na entrega da matéria-prima para a fábrica refletiria no cliente final. Da mesma forma que, em vez de atender às entregas dos clientes, o objetivo da produção fosse o de otimizar a alocação dos recursos produtivos na fabricação, com o objetivo de minimizar seus custos de produção.

Já o *supply chain* passa a enxergar todo o processo de geração de produtos e serviços (desde a entrada da matéria-prima até a entrega do produto final ao cliente) e a monitorar este processo de maneira integrada.

No vídeo sugerido no link a seguir você vai compreender melhor essa explicação (para acessá-lo, vá até o material *on-line*):

Vídeo “O que é *Supply Chain*?”:

<https://www.youtube.com/watch?v=h81b1gLmCws>

Características da Cadeia de Abastecimento Integrada

Muitos modelos de cadeias de abastecimento são extremamente complexos e, por isso, é fundamental identificar a quantidade de fornecedores e clientes, além de se saber onde eles estão localizados e a importância de cada um deles em termos de volume de vendas e compras, como fica ilustrado na figura a seguir:

Figura 2: Cadeia de Abastecimento



Fonte: Portal Guia do Transportador TRC

Localização das organizações

Essa importante característica da cadeia de abastecimento sinaliza que o posicionamento geográfico dos locais tem importantes implicações nos fluxos de materiais e sobre os custos.

Distribuição física

Outra característica dentro da cadeia de abastecimentos que tem uma importância muito grande é a distribuição física. Uma vez que os produtos e materiais são movimentados ao longo da cadeia de abastecimento, de uma forma sintetizada, podemos dizer que eles fluem dos fornecedores para as fábricas. Dali, eles são levados para centros de distribuição e, por fim, são levados até os clientes.

No vídeo indicado a seguir você vai conhecer um centro de distribuição de peças (para acessá-lo, vá até o material *on-line*).

Vídeo “**CDP da John Deere**”:

<https://www.youtube.com/watch?v=9DWOIFm7ibk>

Administração dos estoques

Depois que os produtos chegam ao seu destino, sejam eles matérias-primas até uma fábrica, ou produtos acabados até um centro de distribuição, outra etapa importante que merece uma atenção especial é a administração de estoques. Essa etapa é importante, porque pode haver a necessidade de armazenagem de produtos em diferentes etapas do processo, tais como: matéria-prima, produtos em elaboração ou semiacabados, produtos acabados ou com valor agregado para o cliente ou consumidor.

Modo de transporte

Os meios e formas de se transportar um produto ou material têm um impacto significativo nos resultados finais da organização, influenciando de forma acentuada na apuração final dos custos de uma operação e, em especial, na formulação dos preços de um produto ao consumidor.

Nos vídeos sugeridos a seguir você vai ter uma ideia da real situação dos transportes no país e dos desafios a serem vencidos para tornar este setor

mais eficiente (para acessá-los, vá até o material *on-line*):

Vídeo “**Problemas da logística brasileira**”

<https://www.youtube.com/watch?v=QjWPrfVx2LQ>

Vídeo “**66% das cargas do país são transportadas pelo modal rodoviário**”

<https://www.youtube.com/watch?v=3SJAdWRLIYo>

Fluxo de informação

O gerenciamento da cadeia de abastecimento é a integração dos diversos processos de negócios e organizações, considerando desde um cliente ou consumidor final até os fornecedores originais, e proporcionando produtos, serviços e informações que agregam valor. Neste cenário, pensar no funcionamento de toda cadeia de abastecimentos sem as informações corretas é algo inimaginável. Nessas operações, a Tecnologia da Informação (TI) tem um papel de fundamental importância para proporcionar confiança ao processo.

A seguir, você poderá ler um artigo que apresenta um exemplo de um sistema de informações aplicado a uma distribuidora de combustíveis (para acessá-lo, vá até o material *on-line*):

Artigo: **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: uma proposta de sistema de informação aplicado a uma distribuidora de combustíveis**

<http://www2.ic.uff.br/~emitacc/SI/opcao%204.pdf>

Já no vídeo sugerido no link abaixo, você verá uma explicação e um exemplo de um sistema de gerenciamento de armazém (para acessá-lo, vá até o material *on-line*):

Vídeo “**WMS - WIS Sythex**”:

<https://www.youtube.com/watch?v=X136otuSISk>

Estimativas e relacionamentos

O funcionamento adequado de uma cadeia de abastecimentos está intimamente ligado à capacidade da organização de fazer previsões, seja das necessidades de materiais e recursos, seja quanto uma previsão ou estimativa de vendas e consumo.

O perfeito entendimento da dinâmica da cadeia de abastecimento tem sido reconhecidamente um fator de vantagem competitiva (BERTAGLIA, 2003).

Os relacionamentos assumem um papel de destaque dentro de qualquer cadeia de abastecimento, uma vez que esta é composta por diferentes organizações internas e externas (clientes, fornecedores de materiais e serviços, distribuidores etc.), que se envolvem em fluxos bidirecionais de materiais, produtos, informações e recursos monetários.

Vídeo 4: Características da Cadeia de abastecimento Integrada (para assistir, acesse o material *on-line*)

Importância da cadeia de abastecimentos

Aliada à gestão do relacionamento com o cliente, estamos no início de uma nova era no que se refere à gestão da cadeia de abastecimentos, que podemos chamar de **era da otimização**. Podemos afirmar isso ao constatar que qualquer organização está focada na integração financeira, no serviço ao cliente e nos processos internos. Outro detalhe importante a se observar é que as organizações que não atentarem para essas iniciativas terão sérias

dificuldades para sobreviver no mercado.

O alinhamento estratégico da cadeia de abastecimento

A cadeia de abastecimentos deve ser vista pelas organizações como um processo integrado que permite obter vantagens competitivas no fornecimento de produtos e serviços para clientes e consumidores, independentemente do lugar onde eles se encontram.

Durante a evolução da cadeia de abastecimento, ela vem passando por diversas alterações importantes. Por exemplo: na era industrial o processo era restrito a produzir e empurrar o produto para o mercado, como podemos perceber na figura a seguir.

Figura 3: Produção Puxada e Produção Empurrada



Fonte: Blog Técnico em Logística

O sistema de produção empurrada (*push system*) é determinado a partir do comportamento do mercado. Neste modelo, a produção em uma empresa começa antes da ocorrência da demanda pelo produto.

Já no modelo da produção puxada, a demanda ou desejo do mercado, gerada pelo cliente, é o “start” da produção. O controle de o que, quando e

como produzir é determinado pela quantidade de produtos em estoque. Assim, a operação final do processo “percebe” a quantidade de produtos vendidos aos clientes, e que, naturalmente, saíram do estoque, e as produz para repor o consumo gerado.

Desta forma, cada processo produtivo “puxa” as peças fabricadas no processo anterior, eliminando a programação das etapas do processo produtivo e, por consequência, diminuindo substancialmente os níveis de estoque e reduzindo custos.

Muitos estudos relacionados à gestão da cadeia de abastecimento indicam que para uma empresa ser competitiva, é crucial entender o funcionamento da cadeia de abastecimento integrada. Leia o artigo sugerido a seguir, para entender melhor a importância deste tipo de gerenciamento (para acessá-lo, vá até o material *on-line*).

Artigo: A importância do gerenciamento da cadeia de abastecimento integrada como um fator de vantagem competitiva para as organizações

<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/16820136.pdf>

Agora, leia o artigo que apresenta, por meio da análise da cadeia de suprimentos do McDonald's, como o relacionamento colaborativo pode ser entendido na gestão do sistema e no processo de abastecimento dos restaurantes. O embasamento teórico explora o relacionamento na gestão da cadeia de suprimentos e o processo colaborativo como mecanismo de coordenação dos agentes da cadeia (para acessá-lo, vá até o material *on-line*).

Artigo: O relacionamento colaborativo na cadeia de suprimentos do McDonald's

http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/21.pdf

Mercado e demanda do consumidor

Quando uma organização consegue entender as necessidades dos clientes, ela obtém um potencial fator de sucesso, porque pode se preparar para oferecer aos clientes produtos e serviços que agregam valor, além de soluções em relação a preços que eles queiram pagar.

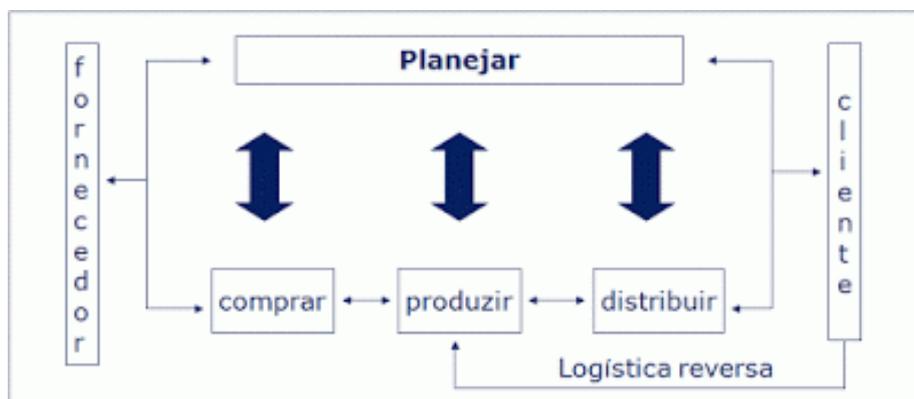
As expectativas dos clientes quanto à possibilidade de escolha, à qualidade dos serviços, à velocidade no atendimento e aos custos, são elementos fundamentais para que uma organização atenda as demandas de consumo.

Elementos da cadeia de abastecimentos integrada

O funcionamento e estrutura de uma cadeia de abastecimentos integrada é melhor compreendida se a dividirmos em processo menores, de acordo com um modelo do *Supply Chain Council*.

Na figura a seguir você pode observar que os processos que compõem uma cadeia de abastecimentos são: planejamento, compra, produção, distribuição e finaliza com o mais recente requisito da integração que é a logística reversa.

Figura 4: Cadeia integrada



Fonte: O autor (2015)

Vídeo 5: A importância e os elementos de uma cadeia de abastecimentos integrada (para assistir, acesse o material *on-line*)

A cadeia de abastecimentos alinhada às estratégias de negócios

Em essência, estratégia quer dizer: realizar as atividades de modo diferente da concorrência e manter vantagens competitivas, que pode ser considerada também como: o que a empresa ou organização deve realizar para competir; o que ela pode realizar com as suas competências internas; e, ainda, o que ela deve conhecer e o que ela já conhece para executar suas estratégias.

A estratégia deve ser criada para direcionar os investimentos futuros, os produtos a serem comercializados, o enfoque de mercado, as habilidades pessoais necessárias e as estratégias operacionais. Ao fazer o planejamento das estratégias de uma organização, é necessário avaliar os pontos fortes e fracos que a organização possui internamente e as oportunidades e ameaças que se apresentam fora da organização, no ambiente onde ela irá competir.

No artigo a seguir você poderá conhecer um caso real, Unilever sobre o alinhamento dos processos logísticos (para acessá-lo, vá até o material *on-line*).

Artigo: Alinhamento dos processos logísticos na região das Américas

<http://www.portalsupplychain.com.br/pdf/cases/unilever.pdf>

Planejamento das estratégias

O gerenciamento da cadeia de abastecimento é um aliado essencial para as organizações atingirem seus objetivos. Este planejamento, além de ser simples e claro, deve se concentrar nas variáveis internas, como recursos financeiros, humanos e tecnológicos, e preparar a organização para lidar com as variáveis externas, sobre as quais ela exerce pouco ou nenhum tipo de controle, que corresponde: ao mercado e clientes, concorrências, às conjunturas econômicas política e social e aos fornecedores.

Esse planejamento deve contemplar uma **Visão**, que é um desafio, um objetivo de longo prazo, que será alcançado com alicerces em **Valores** internos, e orientado por uma forte razão de existir, que é a **Missão**.

Processo – Estratégias empresariais

A formulação de objetivos da organização é o conjunto de metas organizacionais que cada organização deve possuir de forma clara e consistente, e que devem refletir as pretensões e expectativas dos seus investidores ou proprietários.

Para isso, é preciso uma análise clara do ambiente interno e externo; conhecer o grau de competição dos competidores que atuam nesse mercado; conhecer a força de negociação dos fornecedores que podem oferecer resistências em acordos de valor e prazos; quais as forças dos compradores, no caso os clientes, bem como seus graus de exigência; conhecer a força e a possibilidade real de ameaça dos concorrentes; e, por último, conhecer quais as ameaças de produtos substitutos aos que a organização disponibiliza.

A partir dessas análises é possível estabelecer a cadeia de valor da organização, que é conjunto de atividades realizadas para projetar, produzir, vender, entregar e suportar produtos e serviços. Assim, a organização fica em condições de formular suas estratégias, que podem ser globais ou por unidade de negócios, bem como avaliar essas estratégias quanto à sua viabilidade. Uma vez consideradas viáveis, deve ser planejado a implementação destas estratégias no negócio e, por fim, o acompanhamento e o controle.

Desenvolvendo estratégias para a cadeia de abastecimentos

Caso queiram apresentar um diferencial ou uma vantagem competitiva, as organizações devem se preparar para competir em qualquer ambiente, mas, nos dias atuais, é essencial estar preparado para competir na era da internet, que exige das organizações uma velocidade maior para satisfazer os clientes e consumidores que vivem em um mundo de mudanças muito rápidas.

Entre as diversas estratégias de integração da cadeia de abastecimentos existem a **estratégia de integração vertical**, em que a organização assume um escopo maior de atividades, desde o fornecimento das suas matérias ou insumos, até o final da cadeia e na distribuição. Sem contar que ainda existem muitas oportunidades para realizar ou utilizar a terceirização em processos da cadeia de abastecimentos, o que também deve ser muito bem avaliado pelas organizações em relação às vantagens e às desvantagens, e até que ponto isso pode ser uma vantagem competitiva ou não.

A seguir, leia o artigo sugerido, que mostra como a JSL multiplicou seus negócios ao inventar o conceito de logística completa (para acessá-lo, vá até o material *on-line*).

Artigo: **Deixa que eu monto, embaló, entrego**

<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI292902-16642-1,00-DEIXA+QUE+EU+MONTA+EMBALO+ENTREGO.html>

Otimização da cadeia de abastecimentos

Com o surgimento e disponibilização de avançadas tecnologias, o emprego da tecnologia maximizou o retorno do investimento por meio da redução de custos, aumento da margem de lucros, aumento da capacidade das plantas e da redução do nível de estoques.

Num último estágio, há a necessidade de implementar a estratégia da cadeia de abastecimentos e um alinhamento desta com a estratégia da organização. Também há a preocupação de alinhar tudo isso com uma visão clara e consistente, recursos capazes e bem dimensionados, processos de mudança cultural, comunicação eficiente, treinamento e comprometimento organizacional. Estes são desafios a serem ultrapassados para alcançar o sucesso.

Leia, a seguir, um estudo de caso da Bunge, que exemplifica bem o alinhamento com a estratégia da empresa (para acessá-lo, vá até o material *on-line*).

Estudo: **Estruturação e integração do planejamento tático e operacional**

http://www.portalsupplychain.com.br/pdf/cases/bunge_casecampeao_simposio_2012.pdf

Vídeo 6: A cadeia de abastecimentos alinhada às estratégias de negócios (para assistir, acesse o material *on-line*)

Revendo a problematização

Muito bem! Acredito que você já teve tempo suficiente para refletir sobre o caso apresentado no início dos estudos deste tema. Então, agora, escolha uma das alternativas apresentadas para a seguinte pergunta: Quais são os principais aspectos que você irá levar em consideração para fazer sua proposta?

Opção 1: A escolha de um local para a nova instalação, considerando a existência de fornecedores próximos e acesso aos centros de distribuição.

Opção 2: Fazer um estudo sobre todos os aspectos, como proximidade dos grandes mercados consumidores.

Opção 3: A localização da indústria não tem interferência alguma nos custos finais dos produtos que irá disponibilizar ao mercado.

Para consultar o *feedback* de cada uma das alternativas, acesse o material *on-line*.

Síntese

Neste tema vimos conceitos de *Supply Chain* ou Cadeia de Abastecimento, componentes, características e sua importância como fator de competitividade de uma organização. Também identificamos a importância da cadeia de abastecimentos para nossa vida cotidiana, que possibilita que tenhamos ao nosso alcance cada vez mais produtos com alto grau de sofisticação a preços razoavelmente competitivos.

Foi possível compreender, também, como funciona uma cadeia de abastecimentos e a importância dessa integração, possibilitando às organizações alinhar a estratégia da cadeia de abastecimento como uma estratégia maior, que é a do seu negócio como um todo e tornar-se ou manter-se competitiva num mercado global.

Vídeo 7: Síntese (para assistir, acesse o material *on-line*)

Atividades

Questão 1 - Em relação aos conceitos de Supply Chain ou Cadeia de Abastecimentos, analise as afirmações a seguir e, em seguida, assinale a alternativa correta.

- I. Em mercados globalizados e cada vez mais dinâmicos, os clientes estão muito mais exigentes e para satisfazê-los, surgem mais e mais linhas e modelos de produtos, com ciclos de vida bem mais curtos. A coordenação da gestão de materiais, da produção e da distribuição tem o desafio de dar respostas mais eficazes aos objetivos de excelência que os negócios exigem. Foi em virtude destas mudanças no cenário logístico que surgiu, o conceito de Logística Integrada, que considera como componentes de um sistema todas as atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produtos, desde o ponto de aquisição dos materiais até o ponto de consumo final. Da mesma forma os fluxos de informação sobre o gerenciamento dos produtos em movimento.
- II. Quando a concorrência era menor, os ciclos dos produtos eram mais longos e a incerteza mais controlável. Fazia sentido perseguir a excelência nos negócios por meio de uma gestão eficiente de atividades isoladas, como por exemplo: compras, transportes, armazenagem, fabricação, manuseio de materiais e distribuição. Essas funções eram desempenhadas por especialistas, cujo desempenho era medido por indicadores, como custos de transportes mais baixos, menores estoques e compras ao menor preço possível.
- III. O conceito SCM é uma evolução natural do conceito de Logística Integrada. Se, por um lado, a Logística Integrada representa uma integração interna de atividades, o gerenciamento da cadeia de abastecimentos representa sua integração externa, que estende a coordenação do fluxo dos materiais e das informações aos fornecedores

até o cliente final.

- IV. É o conjunto de atividades e processos responsável pelo gerenciamento do relacionamento com os clientes dentro de uma cadeia de abastecimento, visando o atendimento destes com maior eficácia.
- a) Apenas as afirmações I e II estão corretas.
 - b) Apenas as afirmações I, II e IV estão corretas.
 - c) Apenas as afirmações I, II e III estão corretas.
 - d) Apenas as afirmações II, III e IV estão corretas.

Questão 2 - Em relação aos objetivos das cadeias de abastecimento, é correto afirmar que:

- a) Ela surge com uma visão mais antiga de negócios, em que cada uma das empresas envolvidas somente enxergava, na melhor das hipóteses, seu fornecedor ou cliente imediato. Sob este ponto de vista, o fornecedor de uma matéria-prima qualquer, somente enxergava a fábrica que iria utilizá-la; a fábrica que produzia um determinado produto acabado somente enxergava sua expedição ou o distribuidor de seus produtos.
- b) As relações entre os atores da cadeia de abastecimento eram bilaterais, ou seja, entre duas empresas apenas. Nenhum fornecedor ficava preocupado em como um atraso seu na entrega da matéria-prima para a fábrica refletiria no cliente final.
- c) Busca-se: redução de custos de fornecimento; redução no tempo total de toda operação; aumentar as margens dos produtos; aumentar a produção e melhorar o retorno de investimentos.
- d) A base da logística é proporcionar um relacionamento em intervalos mais curtos de tempo entre clientes e fornecedores, visando uma gestão eficaz de custos.

Questão 3 - Muitos modelos de cadeias de abastecimento são extremamente complexos e, por isso, é fundamental identificar a quantidade de fornecedores e clientes, além de saber onde eles estão localizados e a importância de cada um deles em termos de volume de vendas e de compras. Identifique, a seguir, as características das cadeias de abastecimento:

- a) Localização das organizações; distribuição física; administração dos estoques; modo de transporte; fluxo de informação; estimativas e relacionamento.
- b) A localização das organizações é essencial para o fluxo contínuo de informações ao longo da cadeia de abastecimentos.
- c) A distribuição física é uma característica importante a ser considerada durante a avaliação para construção de novos locais. Sempre se deve considerar a localização dos fornecedores e dos clientes e, de forma bem particular, as facilidades para o transporte.
- d) A localização das organizações tem um impacto significativo nos resultados finais da organização, influenciando muito na apuração final dos custos de uma operação. Influencia, também, na formulação dos preços de um produto ao consumidor.

Questão 4 - O perfeito entendimento da dinâmica da cadeia de abastecimento tem sido reconhecidamente um fator de vantagem competitiva. Por sua vez, corresponde ao conjunto de processos requeridos para obter materiais, agregar-lhes valor de acordo com a concepção dos clientes e consumidores e disponibilizá-los na quantidade correta, para o lugar (onde) e para a data (quando) que os clientes desejarem (BERTAGLIA, 2003).

A partir deste enunciado podemos afirmar que:

- a) Muitos modelos de cadeias de abastecimento são extremamente complexos e, por isso, é fundamental identificar a quantidade de fornecedores e clientes, além de saber onde eles estão localizados e a importância de cada um deles em termos de volume de vendas e compras.
- b) Nas operações da cadeia de abastecimentos, a tecnologia da informação ou TI tem um papel de fundamental importância, proporcionando confiança ao processo. Uma informação equivocada pode causar movimentações erradas.
- c) Os relacionamentos assumem um papel de destaque dentro de qualquer cadeia de abastecimento, uma vez que esta é composta por diferentes organizações internas e externas (clientes, fornecedores de materiais e serviços, distribuidores etc.), que se envolvem em fluxos bidirecionais de materiais, produtos, informações e recursos monetários.
- d) É inegável afirmar que a cadeia de abastecimento atua como um fator de vantagem competitiva, sendo o relacionamento entre as partes integrantes a característica que define o quão eficaz é a escolha de locais, o modo de transporte e a distribuição física na cadeia para melhor atender ao mercado.

Questão 5 - As expectativas dos clientes quanto à possibilidade de escolha, qualidade dos serviços, velocidade no atendimento e custos, são elementos fundamentais para que uma organização atenda as demandas de consumo. Essas demandas estão relacionadas às respostas de perguntas como: Necessidade: que produto? Disponibilidade: onde e quando posso consegui-los? Qualidade e serviços: são confiáveis? Preços: quanto custa?

De acordo com este enunciado, escolha a alternativa que representa os

elementos da cadeia de abastecimentos integrada:

- a) Planejamento das estratégias.
- b) Planejar, comprar, produzir, distribuir e logística reversa.
- c) Otimização da cadeia de abastecimentos.
- d) Cadeia de valor.

Para consultar o gabarito das questões, acesse o material *on-line*.

Referências

BERTAGLIA, P.R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo : Saraiva, 2003.

CAMPOS, L.F.R.; BRASIL, C.V. **Logística: teia de relações**. 1ª ed. Curitiba: Intersaberes, 2013.

GATTORNA, J. **Living supply chains**: alinhamento dinâmico de cadeias de valor. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

FELDENS, L. **Impacto da Tecnologia da Informação nas variáveis estratégicas organizacionais na gestão da cadeia de suprimentos**. Porto Alegre. Dissertação (Mestrado em Administração) - PPGA, Escola de Administração, UFRGS, 2005.

TAYLOR, D. A. **Logística na cadeia de suprimentos: uma perspectiva gerencial**. São Paulo: Pearson, 2005.

SCHLÜTER, M. R. **Sistemas logísticos de transportes**. Curitiba: Intersaberes, 2013.

RUSSO, C. P. **Armazenagem, controle e distribuição**. 1 ed. Curitiba: Intersaberes, 2013.

RAZOLLINI FILHO, E. **Logística empresarial no Brasil: tópicos especiais**. Curitiba: Intersaberes, 2012.