



Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0452 - Economia e Gestão do Agronegócio



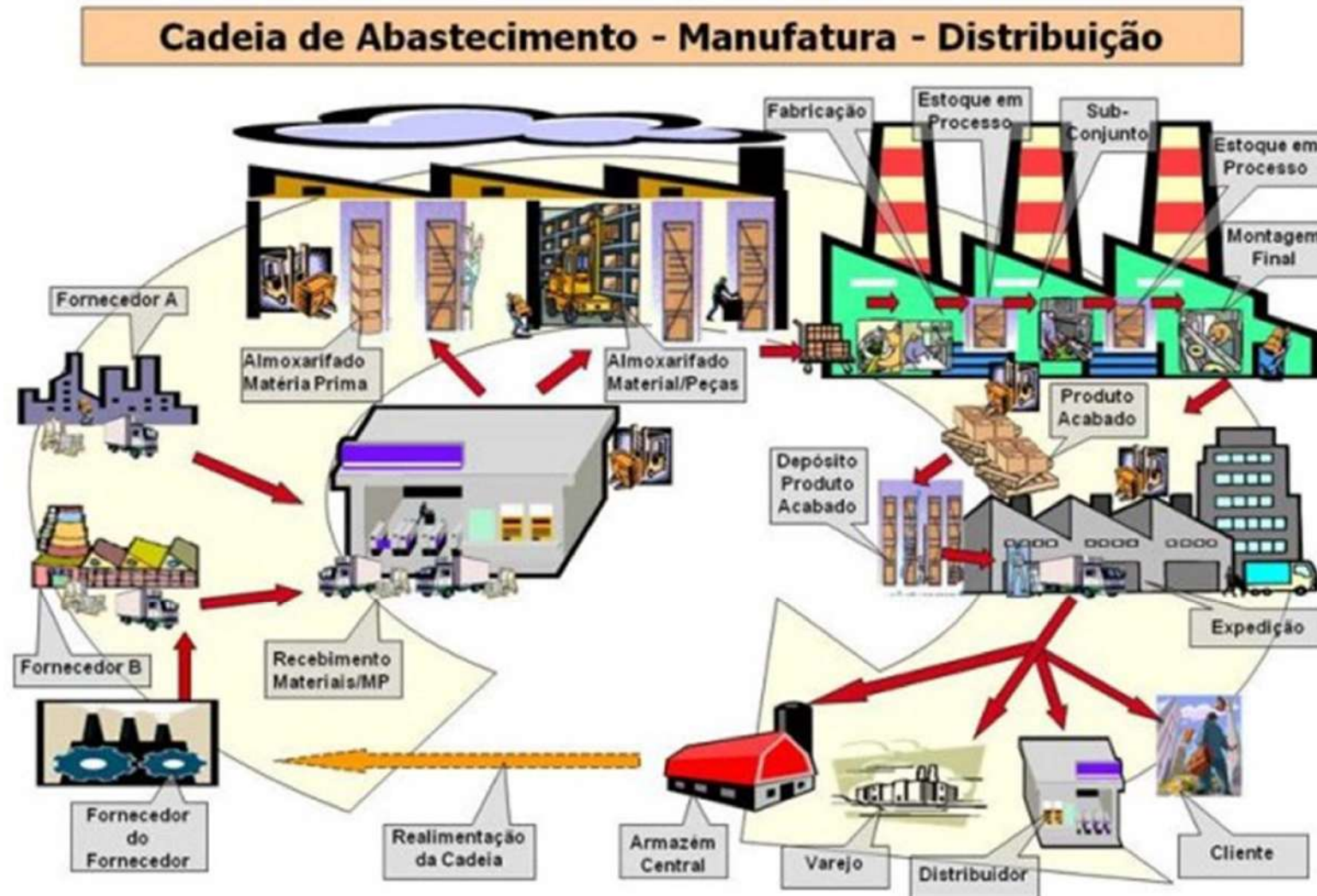
Supply Chain Management - Cadeia de suprimento

REFERÊNCIAS NO STOA:

Silva & Alcântara Mudanças nos relacionamentos e estratégias para melhor coordenação da cadeia de **suprimentos** Revista de Administração, São Paulo v.36, n.3, p.49-58, julho/setembro 2001

Fonte: TALAMINI, Edson; PEDROZO, Eugenio Avila and SILVA, Andrea Lago da. **Gestão da cadeia de suprimentos e a segurança do alimento: uma pesquisa exploratória na cadeia exportadora de carne suína.** *Gest. Prod.*[online]. 2005, vol.12, n.1, pp. 107-120. ISSN 0104-530X.

Supply Chain



REFERÊNCIA

MARTINS, PETRÔNIO G.; LAUGENI, Fernando P. **Administração da Produção**. São Paulo : Saraiva, 5ª Ed., 2006.

Cadeia de Suprimentos

Definição Geral: Vídeo *criado pela Universidade do Arizona, para explicar os conceitos de "cadeia de suprimento" e "Supply Chain Management"*.

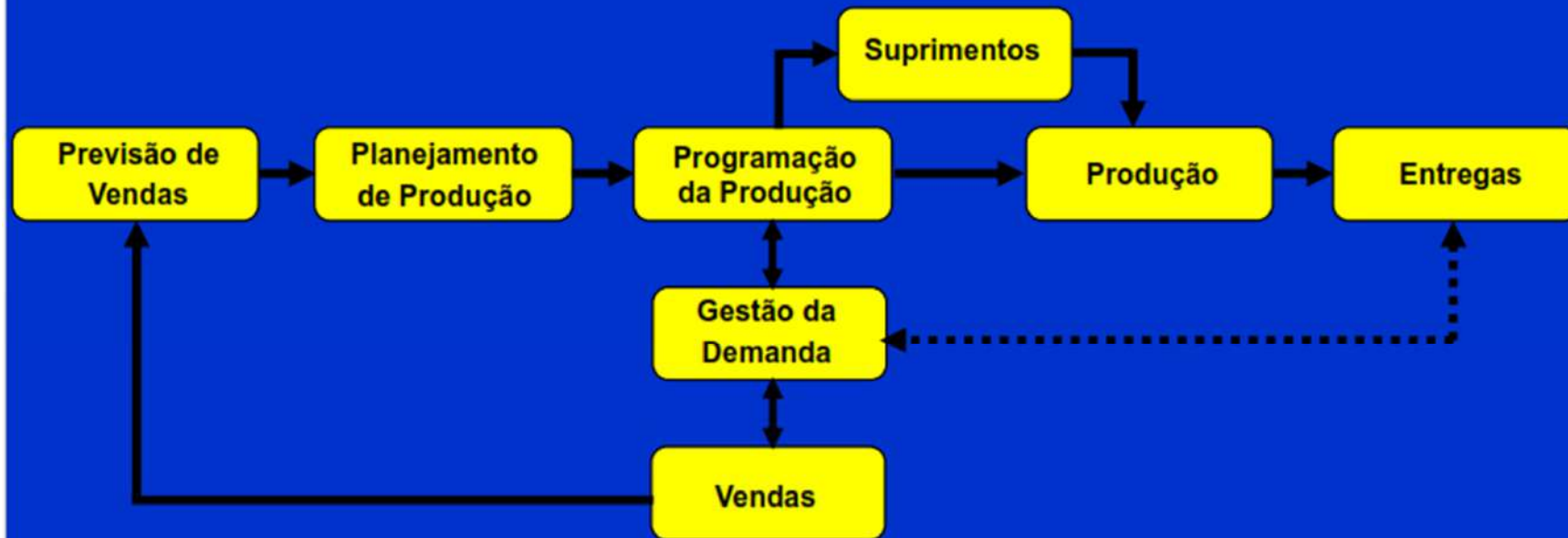
- <http://www.youtube.com/watch?v=E1viFYWocGU>

Questionamentos:

- *O que é cadeia de suprimentos?*
- *Como é a cadeia da água engarrafada?*
- *A cadeia de suprimentos está restrita a produtos?*



PLANEJAMENTO INTEGRADO DE OPERAÇÕES



Cadeia de Suprimentos

- *Supply Chain* pode ser entendido como a integração da empresa com todas as firmas da cadeia de suprimentos, onde fornecedores, clientes e provedores externos de meios logísticos compartilham informações e planos necessários para tornar o canal mais eficiente e competitivo, sendo este relacionamento considerado mais aprofundado e detalhado do que na tradicional e complicada relação comprador/vendedor.

REFERÊNCIA

MARTINS, PETRÔNIO G.; LAUGENI. Fernando P. **Administração da Produção**. São Paulo : Saraiva, 5ª Ed., 2006.

Cadeia de Suprimentos:

“A cadeia de suprimentos abrange todas as atividades relacionadas com o fluxo e transformação de mercadorias desde o estágio da matéria-prima até o usuário final, bem como os respectivos fluxos de informação. Materiais e informações fluem tanto para baixo quanto para cima na cadeia de suprimentos.”

–Handfield e Nichols Jr., 1999

“a SCM enfoca a excelência dos processos da atividade como um todo e representa uma nova maneira de gerenciar os negócios”

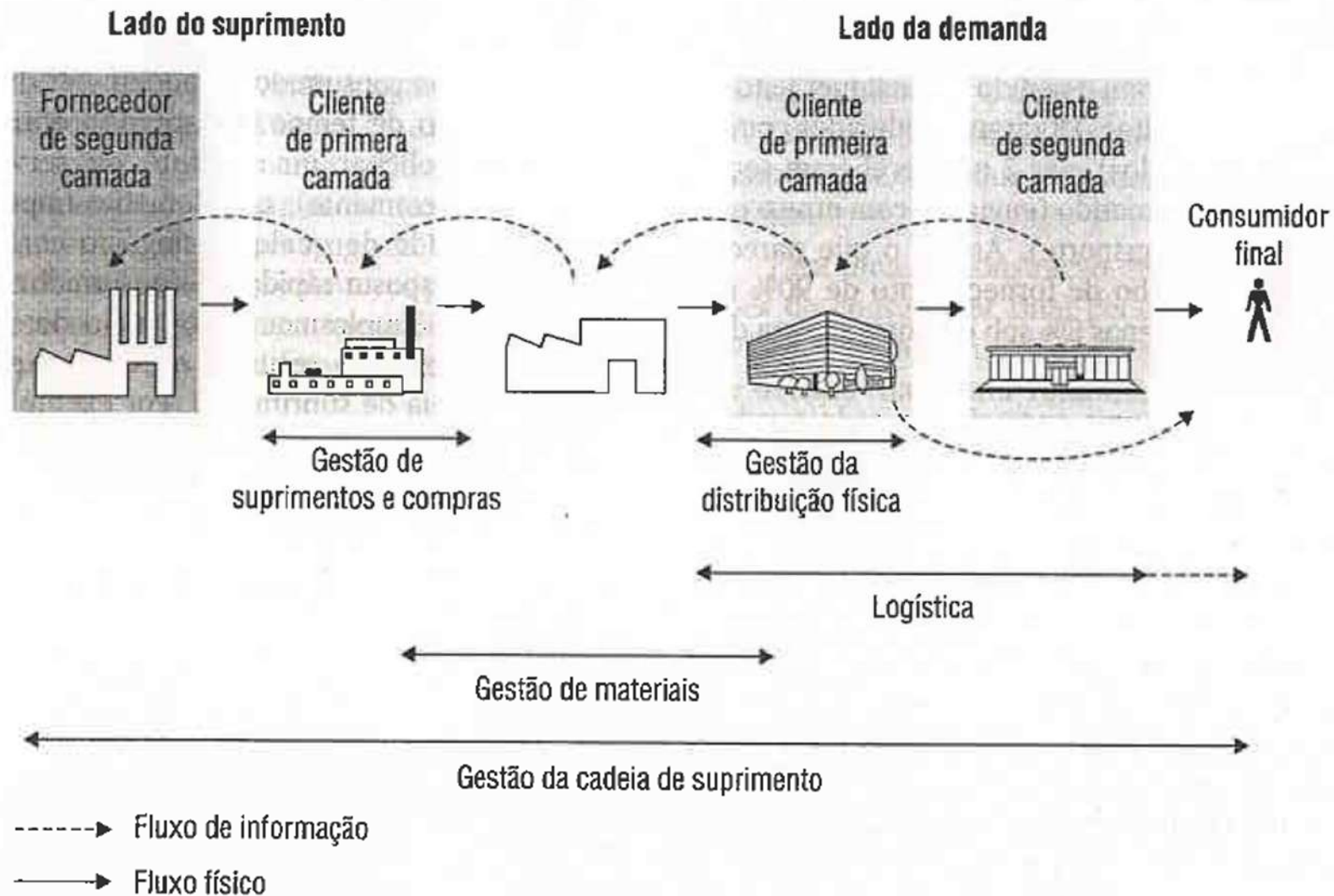


Figura 13.3 Alguns dos termos usados para descrever a gestão de diferentes partes da cadeia de suprimento.

Fonte: Nigel Slack
Stuart Chambers
Robert Johnston

Administração da Produção

3ª Edição

SÃO PAULO
EDITORA ATLAS S. A. – 2009

Cadeia de Suprimentos

- A gestão da cadeia de abastecimento ou *supply chain management* corresponde às práticas de gestão que são necessárias para que todas as empresas agreguem valor ao cliente desde a fabricação dos materiais, passando pela produção dos bens e serviços, a distribuição e a entrega final ao cliente.

REFERÊNCIA

MARTINS, PETRÔNIO G.; LAUGENI. Fernando P. **Administração da Produção**. São Paulo : Saraiva, 5ª Ed., 2006.

Cadeia de Suprimentos - definição

- EM RESUMO: “é o gerenciamento da cadeia produtiva desde o fornecimento da matéria-prima até a rede de distribuição dos produtos”.
- Envolve fornecedores, produtores, distribuidores e clientes.

Cadeia de Suprimentos - definições

- As mudanças ocorridas no ambiente e a necessidade de respostas mais rápidas às oportunidades de negócios têm relação direta com a capacidade de coordenação entre **as atividades de produção** e de **distribuição** desenvolvidas pelas empresas ao longo dos canais de distribuição.
- *Essa resposta rápida tem como estratégia na maioria das empresas uma gestão eficiente do Supply Chain ou Cadeia de Suprimentos.*
- **Supply Chain**, ou Cadeia de Suprimentos, compreende todas as atividades ligadas ao fluxo e à transformação pela qual passam os produtos, desde a matéria-prima até o consumidor final, assim como o fluxo de informações a elas associadas (Handfield & Nichols).

Cadeia de suprimentos – definições

- A noção básica de Supply Chain Management (Gestão da Cadeia de Suprimentos) é baseada na crença de que a eficiência ao longo da cadeia pode ser melhorada por meio do compartilhamento de informações e do planejamento conjunto entre seus diversos agentes.
 - Em outras palavras, o canal deve ser visto como uma rede de empresas independentes, que agem em sintonia, de forma a criar valor para o usuário final pela distribuição de produtos.
- Como sugerem Handfield & Nichols (1999), a gestão da cadeia de suprimentos pressupõe a integração de todas as atividades da cadeia mediante melhoria nos relacionamentos entre seus diversos elos e agentes, buscando construir vantagens competitivas sustentáveis.

Cadeia de Suprimentos

OBJETIVOS DO SUPPLY CHAIN:

- Reduzir custos de fornecimento
- Reduzir tempo total
- Aumentar as margens dos produtos
- Aumentar a produção
- Melhorar o retorno de investimentos

O gerenciamento do supply chain proporciona a gestão eficaz da cadeia de abastecimento, pois sua integração faz com que a organização atue de forma estratégica e envolva todos os seus fornecedores no processo de satisfação do cliente.

REFERÊNCIA

MARTINS, PETRÔNIO G.; LAUGENI. Fernando P. **Administração da Produção**. São Paulo : Saraiva, 5ª Ed., 2006.

SINTONIA entre os elos da cadeia de suprimentos

- A busca de sintonia entre os diferentes agentes e a eficiência conjunta são exatamente o que a gestão de cadeias de suprimentos objetiva.
- A grande questão com a qual se defrontam atualmente os varejistas, atacadistas, indústrias e prestadores de serviços, porém, é como construir essa sintonia, aumentando a competitividade da cadeia como um todo.
- Essa sintonia está diretamente ligada ao desenvolvimento de relacionamentos mais cooperativos.
- O ponto de partida e, também, a evolução desses relacionamentos estão diretamente vinculados à iniciativa de alianças estratégicas e à utilização de sistemas logísticos e tecnologias de informação.

O que é a área de Supply Chain dentro de uma empresa?

VEJA O EXEMPLO DA UNILEVER

- Leonardo Rubinato, diretor de Supply Chain da Unilever, apresenta neste vídeo as responsabilidades e os desafios da área a fim de garantir a produção e suportar os fluxos da companhia.

http://www.youtube.com/watch?v=Ez_VBhJ6EGw

QUESTÃO: Quais são as principais áreas da empresa que compreendem ao Supply Chain da Unilever?



Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0452 - Economia e Gestão do Agronegócio



TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Exemplo: Estudo de Caso: Wal-Mart: reduzindo custos por meio da estratégia logística

- Por ser uma empresa focada nas questões logísticas, desde o início a Wal-Mart procurou realizar grandes investimentos em sistemas informatizados, em veículos de transportes, em centros de distribuição e aperfeiçoamento do controle da cadeia de suprimentos, conseguindo, assim, reduzir os custos e minimizando os ciclos, tornando os preços mais atrativos para os clientes e contribuindo definitivamente para a melhoria dos resultados do negócio.
- A integração entre cliente-fornecedor, que através do código de barras passado no caixa, pelo sistema o fornecedor já sabe que aquele produto foi vendido e tem que ser repostado reiniciando assim o processo logístico.
- Com investimento pesado em tecnologia da informação chega a rastrear as vendas de cada produto individualmente, o que garante, entre outros benefícios, a reposição imediata de estoques. Através desses recursos e a gerencia da cadeia de suprimentos fazem com que ele esteja com o produto certo, no momento certo e com o menor preço para atender o mercado global.



Fraldas Pampers & Walmart

Assim, as empresas se esforçam para controlar e otimizar os estoques. A **Procter & Gamble (P&G)** tem sido uma líder na gestão de estoque há várias décadas.

No final da década de 1980, a P&G convenceu a Walmart a implementar seu software de reposição contínua. Uma de suas primeiras colaborações foi com a Walmart. A P&G, por exemplo, reabastecia continuamente as lojas da Walmart com fraldas Pampers. A reposição contínua é uma relação de cadeia de suprimentos na qual um fornecedor monitora continuamente o inventário de um revendedor ou distribuidor, e recarrega automaticamente seu inventário quando os níveis atingem o ponto de reabastecimento. Nessa situação de inventário gerenciado pelo fornecedor (VMI), um fornecedor gerencia o inventário de seus clientes, eliminando a necessidade do envio de ordens de compra por parte destes. A vantagem para o fornecedor é obter aviso prévio de demanda por produto. A vantagem para o revendedor ou distribuidor é a redução dos custos de estoque. Ter o item correto em estoque quando o cliente final precisa dele beneficia todos os parceiros.

Ver mais vídeo sobre a P&G: <https://www.youtube.com/watch?v=DpJhL1OtHWM>

Impacto da Tecnologia da Informação

- Os rápidos avanços em telecomunicações, transporte e processamento de informações ampliaram a possibilidade de escolha para as empresas e os consumidores, até o ponto em que a origem geográfica do produto deixou de ser importante e questões como qualidade, serviço e valor passaram a determinar o processo de compra.
- Essas mudanças provocaram o surgimento de organizações mais dinâmicas - são empresas caracterizadas por flexibilidade, especialização e ênfase no gerenciamento do relacionamento em vez de nas transações de mercado.
- São empresas centradas em processos administrativos, mas não hierarquizadas, e estão engajadas em transações dentro de relacionamentos contínuos e que têm a negociação, mais do que outros mecanismos de mercado, como a principal base para a condução do negócio e a determinação do preço, embora as forças de mercado sempre influenciem e modelem a negociação.

REFERÊNCIA: Silva & Alcântara **Mudanças nos relacionamentos e estratégias para melhor coordenação da cadeia de suprimentos** Revista de Administração, São Paulo v.36, n.3, p.49-58, julho/setembro 2001

Tecnologia da Informação na Cadeia de Suprimentos

- Tecnologia de Informação passaram da execução automática de trabalhos de rotina, como contabilidade, para o provimento do suporte de informações para diversas atividades organizacionais, entre as quais coordenação e tomada de decisão.
- No contexto atual da cadeia de suprimentos, diversas tecnologias de informação têm sido utilizadas. A Electronic Data Interchange (EDI) é uma das tecnologias.
- A EDI é entendida como um processo de troca de documentos entre sistemas de informação de diferentes empresas, possuindo como característica básica a integração automática dos sistemas com a mínima intervenção manual. Pode envolver a troca de mensagens parametrizadas entre os sistemas, como pedidos de produtos, nota fiscal, aviso de recebimento, posição de estoques, lista de títulos a serem pagos nos próximos dias, entre outras.

Com o EDI, surgem novas formas de gestão:

- Fazendo uso crescente de tecnologias de informação, como EDI, scanners nos pontos de venda e códigos de barras, além de melhorias logísticas, como automação de depósitos e transportes eficientes, e melhorias nos processos de manufatura.
- Com isso ocorrem maior velocidade na resposta dos participantes do canal de distribuição às demandas dos clientes e aumento no nível de serviço colocado à disposição nos pontos de venda, o que, juntamente com liderança em custos e diferenciação do produto, pode transformar-se em uma forma de vantagem competitiva de longo prazo.
- Os avanços da Tecnologia de Informação têm facilitado mudanças na direção do fluxo da cadeia de suprimentos, que deixa de ser orientado da produção para o consumo e passa a ser puxado pela demanda do consumidor.
- Tal fato ocorre a partir do momento em que os supermercados, os atacados e as indústrias passam a utilizar as informações coletadas pelos supermercados nos checkouts (caixas) visando a reorganizar o fluxo de abastecimento de acordo com o que os clientes efetivamente compram e valorizam. Nesse momento, percebem-se oportunidades de agregar valor mediante maior sortimento de produtos e disponibilidade de serviços.

Com o EDI, surgem novas formas de gestão:

- Nesse momento, as empresas buscam agregar novas formas de gestão, como a Efficient Consumer Response (ECR), ou Resposta Eficiente ao Consumidor, e a Quick Response (QR) ou Resposta Rápida.
- Em outras palavras, atacadistas, varejistas e fabricantes passam de uma abordagem de suprimentos tradicional para uma abordagem de foco na gestão do mercado, buscando aumento da integração entre os membros do canal, pois visualizam maior necessidade de coordenação entre suas ações.

Sistema do Wal Mart no Brasil: exemplo

- Sistema RFID: Para conseguir organizar toda essa estrutura, a Wal-Mart foi pioneira no uso de uma das principais ferramentas de controle de carga, as etiquetas de identificação por radiofrequência (RFID, a sigla em inglês). A quantidade de informações que podem ser armazenadas por esse sistema é muito superior à dos tradicionais códigos de barras. A identificação via rádio também faz com que não seja necessário sequer abrir o caminhão para saber o que há dentro dele. O sistema desenvolvido pela matriz americana da Wal-Mart foi aplicado nos outros 15 países onde o grupo atua.
- Agendamento de entrega: No Brasil, algumas das inovações mexeram com o mercado. Uma delas foi a introdução do agendamento para a entrega de cargas. A Wal-Mart define um horário no qual o fornecedor tem preferência para descarregar. Com isso, ganha agilidade de armazenamento. Na outra ponta, o fornecedor fica com o caminhão menos tempo parado. Essa tática tem impacto direto no custo do frete. Um caminhão que não pega fila para descarregar tem um custo por tonelada de 75 reais para um frete de 300 quilômetros. Quando o tempo de espera é de um dia e meio, o valor chega a 250 reais.
- Controle das vendas: Outra inovação logística desenvolvida pela Wal-Mart é o sistema "retail link", uma plataforma de informações que processa nos Estados Unidos todas as vendas da rede no mundo. Com uma senha, os fornecedores podem ter acesso a dados que indicam o desempenho de seus produtos em cada uma das lojas da Wal-Mart em qualquer lugar do planeta. Com base nesses números, é possível reduzir ou aumentar o fornecimento de mercadorias para uma determinada região -- e, se necessário, reestruturar completamente a operação.

Estudo de Caso

Qual é a melhor forma ou formas de integrar melhor a cadeia de suprimentos?

31/3/2014

Mais ágeis e mais lucrativas - Revista Exame

EXAME.COM

05/10/2006 16:14

Mais ágeis e mais lucrativas

A história de empresas que devem seu sucesso e vinculam seu futuro à excelência em logística

Rodrigo Squizato, exame

Exemplos bem sucedidos da gestão da cadeia de suprimentos:

- Não existe uma fórmula única para tornar mais ágeis a produção e as linhas de distribuição de uma empresa. Algumas integram as funções outras terceirizam.
- O ponto forte de cada um dos exemplos é conseguir integrar melhor a cadeia, para reduzir custos, melhorar os serviços e a qualidade do produto.
- Veja os exemplos a seguir:

Exercício

Exemplos de empresas com sucesso na cadeia de suprimentos:

Para superar os concorrentes, a logística tornou-se crucial.

Veja as medidas que algumas grandes empresas tomaram para melhorar a cadeia de suprimentos:

Procter & Gamble

A empresa descobriu que, embora a demanda continuasse estável, os pedidos da fralda Pampers flutuavam muito. A explicação era simples. Por causa de variações sazonais, as projeções de varejistas e atacadistas eram exageradas. A empresa aumentava a produção e ficava com estoques em excesso. A P&G resolveu o problema ao monitorar melhor o fluxo de informações com seus parceiros.

Peugeot

Ao instalar uma fábrica de carros em Porto Real, no estado do Rio de Janeiro, a Peugeot trouxe a própria empresa de logística, a Gefco. Com as dimensões continentais do Brasil, a estrutura que veio da França não funcionou. A solução foi contratar transportadoras que atuam nas diversas regiões do país, mais acostumadas às condições locais.

Dell

Instalada em Porto Alegre, a empresa aplicou no Brasil sua fórmula já consagrada nos Estados Unidos: a venda de computadores diretamente de seu site ou pelos call centers. Com isso, eliminou de sua cadeia de logística distribuidores e revendedores. Além disso, a Dell terceirizou todo o suprimento dos componentes e até a montagem de equipamentos para ganhar agilidade no processo de fabricação do produto.

Exemplos de empresas com sucesso na cadeia de suprimentos:

Para superar os concorrentes, a logística tornou-se crucial.

Veja as medidas que algumas grandes empresas tomaram para melhorar a cadeia de suprimentos:

Vale do Rio Doce

Para assegurar mercado internacional para seu minério de ferro, a Vale do Rio Doce teve de reforçar rapidamente a administração de sua cadeia de produção. Desde 2002, a empresa aportou 2,6 bilhões de dólares em operações de logística. Apenas no ano passado foram adquiridos 125 locomotivas e 5 400 vagões, utilizados em transporte de carga. A rede de transporte gigante transformou-se numa nova e crescente vertente de negócios para a Vale. A Estrada de Ferro Carajás, no Norte do Brasil, administrada pela Vale em seus 892 quilômetros de extensão, transporta, além de minério, combustíveis e soja para clientes como BR Distribuidora, Bunge e Cargill. No primeiro semestre deste ano, as receitas originadas pelos serviços de logística prestados a outras companhias somaram 1,6 bilhão de reais, quase 10% do faturamento da companhia no período. "Os investimentos em logística são fundamentais para a Vale continuar crescendo nos próximos anos", diz Roger Agnelli, presidente da empresa.



Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0452 - Economia e Gestão do Agronegócio



**RELACIONAMENTO COM OS
FORNECEDORES & CLIENTE
*FOCO MARKETING***

Integração da cadeia de suprimentos

- É necessário que todo o processo logístico passe a ser considerado do ponto de vista da integração da cadeia de suprimentos, já que essa visão aumenta a competitividade do canal. Essa crença está baseada no fato de que os comportamentos cooperativos reduzem o risco e melhoram bastante a eficiência de todo o processo logístico.
- Além disso, para alcançar alto grau de cooperação, é necessário que os participantes centrais do canal compartilhem informações estratégicas, uma vez que estas possibilitam melhor planejamento. Outro ponto é que essa visão integrada da cadeia permite a eliminação de desperdícios e da duplicação de esforços dentro do canal.
- Na prática, essa integração só ocorre de forma eficaz quando as três dimensões básicas do serviço ao consumidor são alcançadas pela empresa: **capacidade de ter o estoque disponível onde e quando for desejado pelo cliente; excelência no desempenho operacional em termos de velocidade, consistência, flexibilidade e assistência pós-venda; e confiança na capacidade da empresa em cumprir os parâmetros combinados de disponibilidade de produtos e de desempenho operacional.**

REFERÊNCIA: Silva & Alcântara Mudanças nos relacionamentos e estratégias para melhor coordenação da cadeia de suprimentos Revista de Administração, São Paulo v.36, n.3, p.49-58, julho/setembro 2001

Relacionamento com os fornecedores uma das funções do marketing

- Hoje a função do marketing pode ser entendida como o gerenciamento dos relacionamentos entre fornecedores e clientes, com o objetivo de criar, desenvolver e manter uma rede de organizações, dentro da qual as empresas prosperam. Como esses relacionamentos devem ser interativos, precisam de tempo para ser construídos e mantidos, além de tornar-se parte essencial do planejamento estratégico de marketing.
- À medida que o relacionamento entre as organizações evolui dentro de um *continuum* que tem em um extremo uma situação de transação via mercado, passando por transações repetidas, relacionamentos de longo prazo, parcerias entre comprador e vendedor, alianças estratégicas, redes de organizações, até a integração vertical no outro extremo.

Diferentes formas de arranjos entre empresas

- *Joint venture* é uma expressão de origem inglesa, que significa a união de duas ou mais empresas já existentes com o objetivo de iniciar ou realizar uma atividade econômica comum, por um determinado período de tempo e visando, dentre outras motivações, o lucro .**As empresas que se juntam são independentes juridicamente e no processo de criação da *joint venture* podem definir se criam uma nova empresa ou se fazem uma associação (consórcios de empresas).**
 - **Consórcios *entre empresas*:** Consórcio empresarial é a união de várias empresas com a finalidade de realizar um empreendimento ou efetuar negociações geralmente maiores do que a capacidade individual de cada participante (para construir uma hidroelétrica, por exemplo). O consórcio empresarial é formado a partir de um contrato entre as empresas consorciadas.

Diferentes formas de arranjos entre empresas

- ***Franchising***: O franchising é, por definição, **um modelo ou sistema de desenvolvimento de negócios em parceria, através do qual uma empresa, com um formato de negócio já testado, concede a outra empresa o direito de utilizar a sua marca, explorar os seus produtos ou serviços, bem como o respectivo modelo de gestão, mediante uma contrapartida financeira.**
- **Organizações Virtuais: empresas organizadas no seu ambiente virtual, não-geográfica, baseada na estrutura da colaboração em redes.** O chamado Home Office, não deixe de ser uma Organização Virtual.



Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0452 - Economia e Gestão do Agronegócio

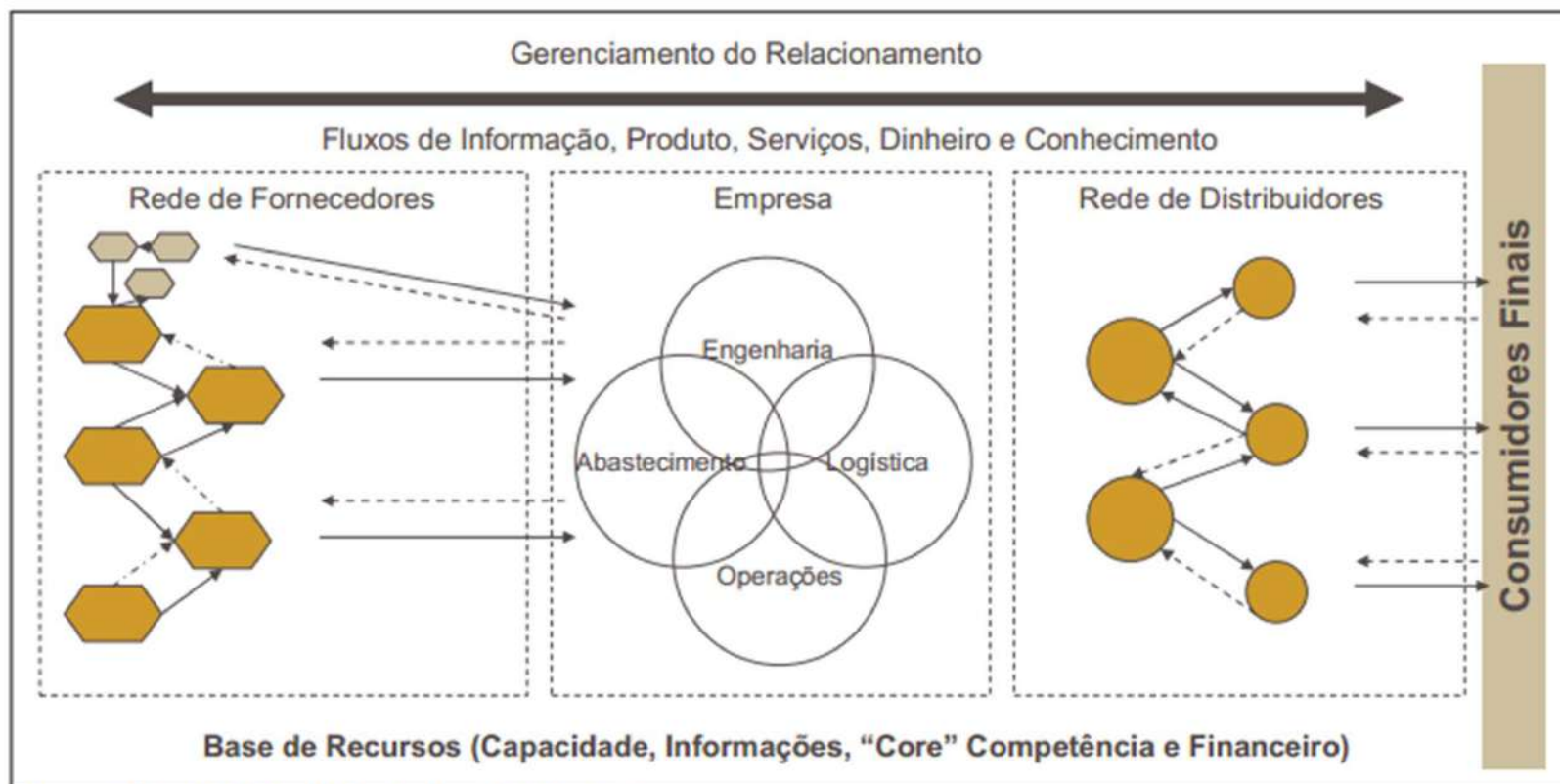


Fonte: TALAMINI, Edson; PEDROZO, Eugenio Avila and SILVA, Andrea Lago da. **Gestão da cadeia de suprimentos e a segurança do alimento: uma pesquisa exploratória na cadeia exportadora de carne suína.** *Gest. Prod.*[online]. 2005, vol.12, n.1, pp. 107-120. ISSN 0104-530X.

FORMATAÇÃO DA ESTRUTURA & ANÁLISE DA CADEIA DE SUPRIMENTO

Fluxograma tradicional de análise da Cadeia de Suprimentos

O conceito de SCM apresentado por Handfield e Nichols Jr (2002), ilustrado na figura 1, entende a cadeia de suprimentos como abrangendo todas as organizações e as atividades associadas com o fluxo e a transformação de bens, deste o estágio de matérias-primas até o consumidor final, como fluxo de informações associado. Os fluxos de material e de informação correm nos dois sentidos por toda a cadeia.



Fonte: Handfield e Nichols Jr. (2002, p 9)

Figura 1 – Cadeia de Suprimentos Integrada

1) Definir a empresa focal do estudo

- A estrutura de uma cadeia de suprimentos, analisada a partir de uma empresa focal, com suas ligações com outros membros da cadeia.
- A empresa focal é aquela a partir da qual a cadeia de suprimentos é analisada, tanto nas ligações desta com os fornecedores de matérias-primas, quanto com os demais membros posteriores a ela. Dessa forma, cada empresa de uma cadeia de suprimentos, além de pertencer a outras, possui sua própria cadeia de suprimentos, sendo que cada cadeia apresenta uma dimensão estrutural específica.

- Fonte: TALAMINI, Edson; PEDROZO, Eugenio Avila and SILVA, Andrea Lago da. **Gestão da cadeia de suprimentos e a segurança do alimento: uma pesquisa exploratória na cadeia exportadora de carne suína.** *Gest. Prod.*[online]. 2005, vol.12, n.1, pp. 107-120. ISSN 0104-530X.

Analizando a cadeia de suprimentos

PRIMEIRO: identificar a empresa focal

- A empresa focal é aquela a partir da qual a cadeia de suprimentos é analisada, tanto nas ligações desta com os fornecedores de matérias-primas, quanto com os demais membros posteriores a ela.
- Dessa forma, cada empresa de uma cadeia de suprimentos, além de pertencer a outras, possui sua própria cadeia de suprimentos, sendo que cada cadeia apresenta uma dimensão estrutural específica.

2) Definição dos níveis de relacionamento com a cadeia

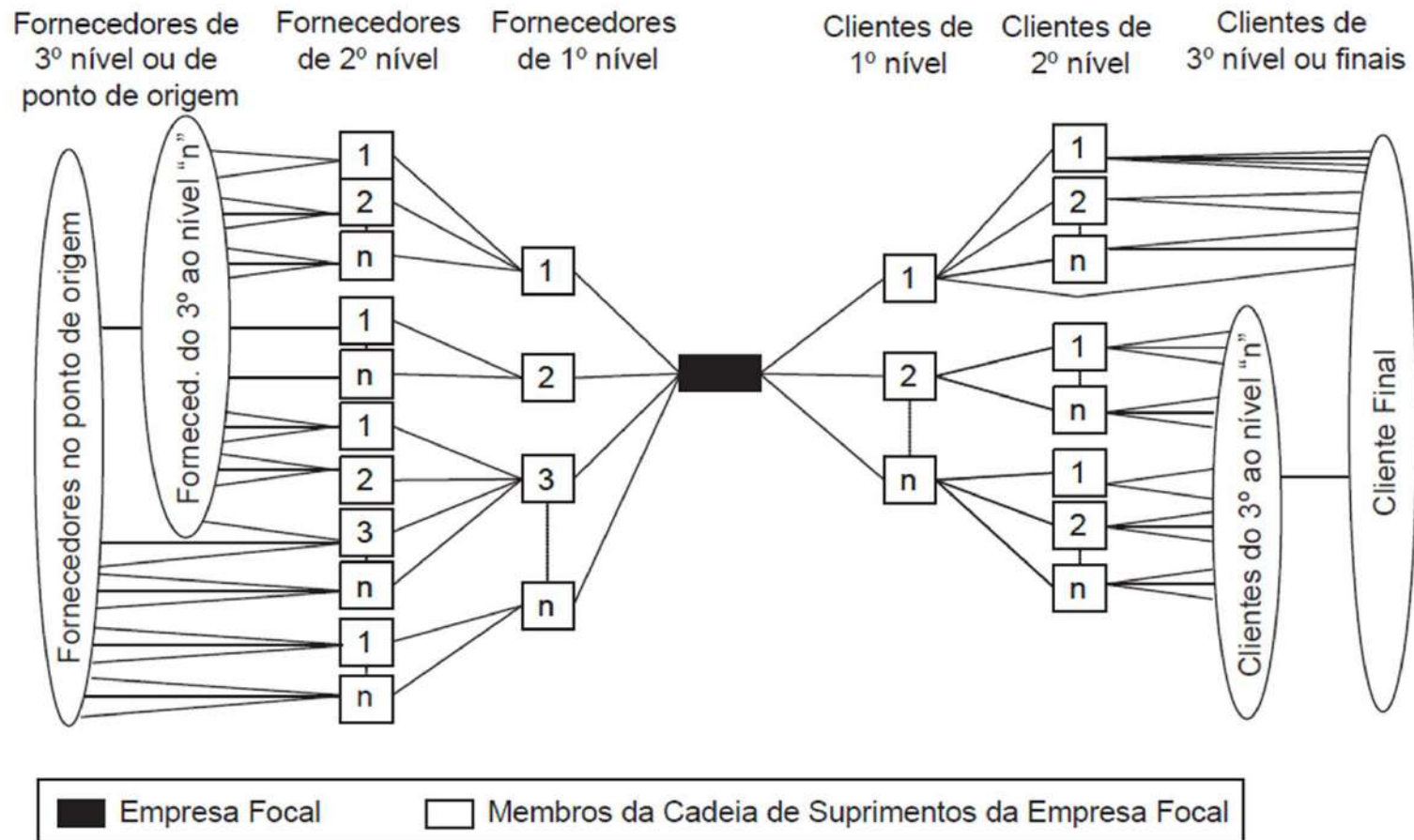


Figura 2. Estrutura da rede de uma cadeia de suprimentos. Fonte: Lambert et al., 1998.

- Fonte: TALAMINI, Edson; PEDROZO, Eugenio Avila and SILVA, Andrea Lago da. **Gestão da cadeia de suprimentos e a segurança do alimento: uma pesquisa exploratória na cadeia exportadora de carne suína.** *Gest. Prod.*[online]. 2005, vol.12, n.1, pp. 107-120. ISSN 0104-530X.

3) Definição dos tipos de ligações entre os membros da Cadeia de Suprimentos

- Como a necessidade de integração depende de situação para situação, os níveis de integração podem variar de um caso para outro e também ao longo do tempo.
- Como algumas ligações são mais críticas que outras, e, como os recursos são limitados, decidir em quais tarefas concentrar os esforços, parece fundamental.
- Nesse sentido, foram identificados quatro tipos fundamentais de ligações empresariais entre os membros de uma cadeia de suprimentos:

• Fonte: TALAMINI, Edson; PEDROZO, Eugenio Avila and SILVA, Andrea Lago da. **Gestão da cadeia de suprimentos e a segurança do alimento: uma pesquisa exploratória na cadeia exportadora de carne suína.** *Gest. Prod.*[online]. 2005, vol.12, n.1, pp. 107-120. ISSN 0104-530X.

Análise de relacionamento cliente-fornecedor

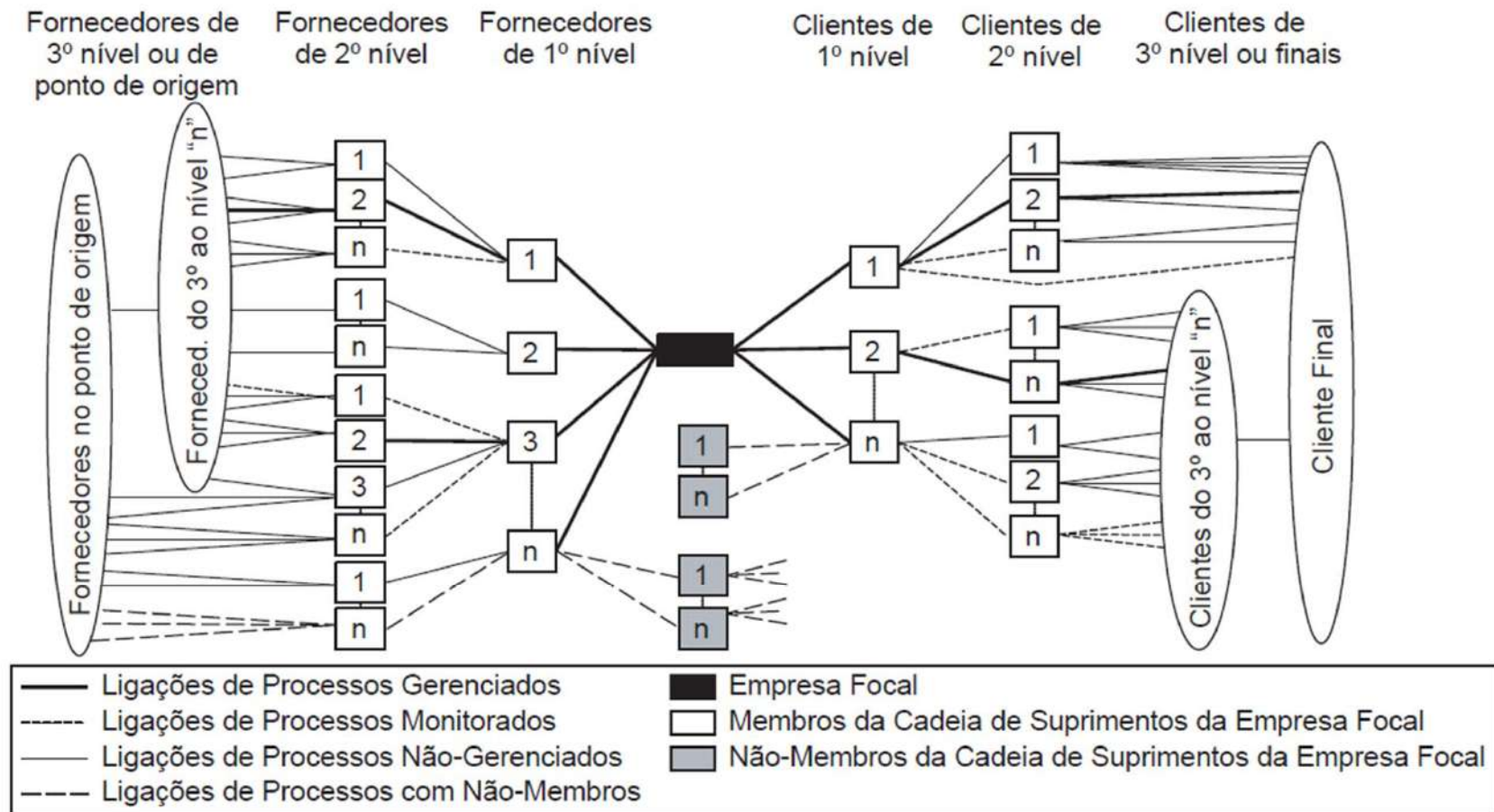


Figura 3. Tipos de ligações de processos organizacionais interorganizações. Fonte: Lambert et al., 1998.

Análise de relacionamento cliente-fornecedor (tipos de ligações)

- i) **ligações de processos gerenciados** (*Managed Process*

Links): são aquelas ligações relativas a processos que a empresa focal acha importante integrá-los e gerenciá-los; representadas na Figura 3 pelas linhas sólidas e de maior espessura; como representado nesta figura, **a empresa focal está integrando e gerenciando as ligações de processos realizados com os membros do primeiro nível de fornecedores e compradores**, embora mantenha outras ligações com alguns membros de outros níveis;

- Fonte: TALAMINI, Edson; PEDROZO, Eugenio Avila and SILVA, Andrea Lago da. **Gestão da cadeia de suprimentos e a segurança do alimento: uma pesquisa exploratória na cadeia exportadora de carne suína.** *Gest. Prod.*[online]. 2005, vol.12, n.1, pp. 107-120. ISSN 0104-530X.

Análise de relacionamento cliente-fornecedor (tipos de ligações):

ii) **ligações de processos monitorados** (*Monitored Process Links*): apesar de **não serem processos críticos** para a empresa focal, são suficientemente importantes para a empresa focal manter algum vínculo, mesmo que eles sejam integrados e gerenciados por outros membros da cadeia de suprimentos; **o papel da empresa focal neste caso, passa a ser de monitoração dessas atividades por meio de auditorias, por exemplo**; esse tipo de ligação é aquele representado, na Figura 3, pelas linhas tracejadas de maior espessura;

- Fonte: TALAMINI, Edson; PEDROZO, Eugenio Avila and SILVA, Andrea Lago da. **Gestão da cadeia de suprimentos e a segurança do alimento: uma pesquisa exploratória na cadeia exportadora de carne suína.** *Gest. Prod.*[online]. 2005, vol.12, n.1, pp. 107-120. ISSN 0104-530X.

Análise de relacionamento cliente-fornecedor (tipos de ligações):

- iii) ligações de processos não-gerenciados (*Non-managed Process Links*): são aquelas ligações nas quais a empresa focal não está diretamente envolvida, ou seja, são processos não críticos ou não importantes o suficiente para que sejam investidos recursos na sua gestão ou monitoração; desta forma, a empresa focal confia a outro membro da cadeia de suprimentos esta tarefa; esse tipo de ligação é representado pelas linhas contínuas de menor espessura na Figura 3;
- iv) ligações de processos com não-membros (*Non-member Process Links*): são ligações de processos entre membros da cadeia de suprimentos da empresa focal e outros membros que não pertencem única e exclusivamente a esta cadeia de suprimentos, os denominados não-membros; as ligações com não-membros não são consideradas como ligações da estrutura da cadeia de suprimentos da empresa focal, mas tais ligações podem ter implicações sobre o desempenho da cadeia de suprimentos da empresa focal; essas ligações são representadas pelas linhas tracejadas de menor espessura, apresentadas na Figura 3.

Análise de relacionamento cliente-fornecedor

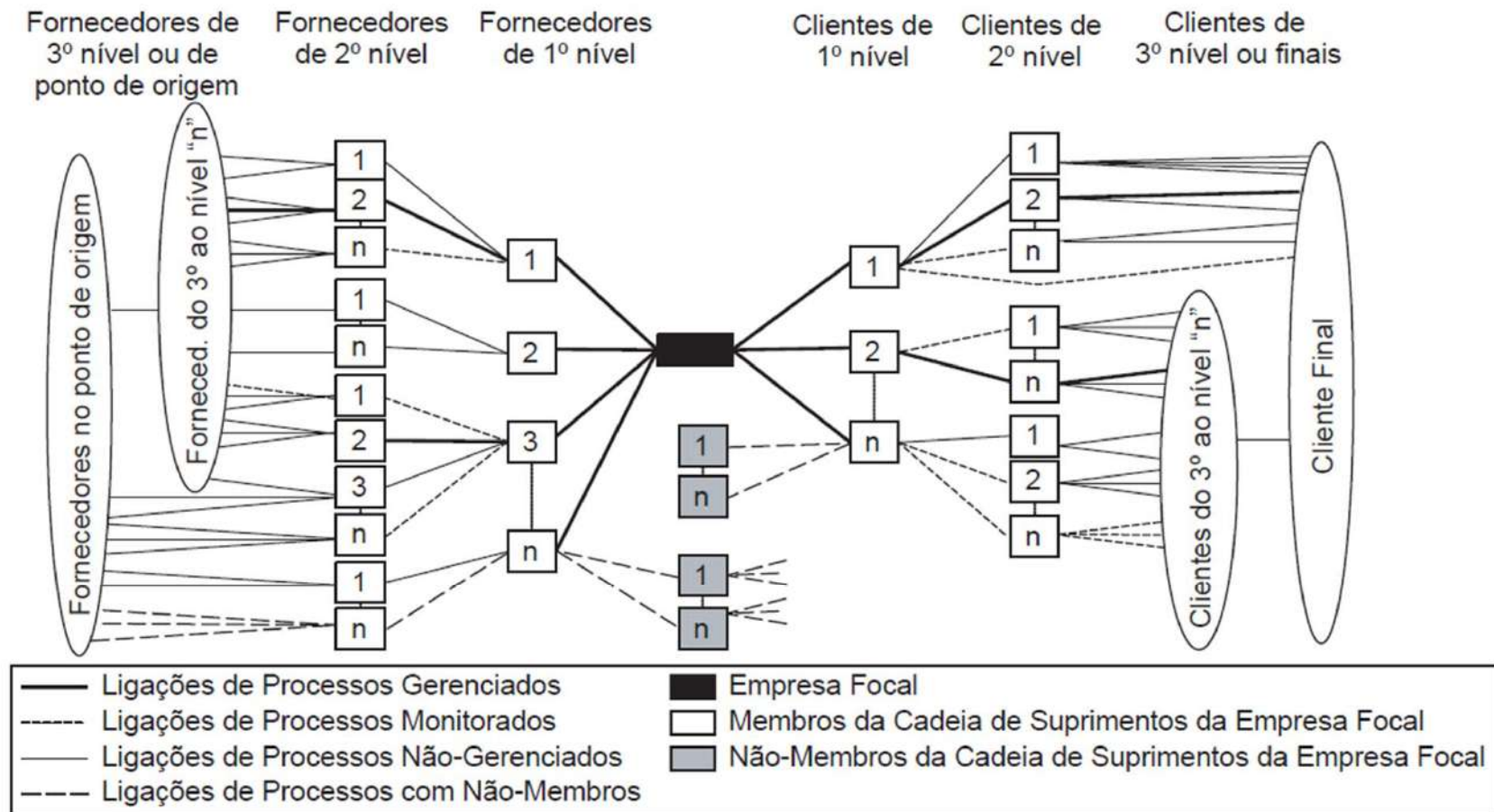


Figura 3. Tipos de ligações de processos organizacionais interorganizações. Fonte: Lambert et al., 1998.

Importancia da análise de ligação (relacionamento)

- Uma cadeia de suprimentos, portanto, pode apresentar diversas configurações no que diz respeito aos tipos de
- ligações de processos empresariais entre seus membros, cadeias de suprimentos cuja rede de ligações interempresas pode ter maior ou menor densidade.
- Certamente, a densidade aumenta à medida que um número maior de processos se torna crítico para a empresa focal, tornando-se interessante para ela ter algum controle sobre o processo produtivo, uma vez que isso pode lhe assegurar uma performance positiva sob o ponto de vista de fornecer produtos com valor ao consumidor.
- Quando a segurança do alimento é um atributo de valor a ser entregue ao consumidor, por exemplo, a SCM pode ser fundamental para atingir tal objetivo.
- **Em seu estudo, Bogetoft e Olesen (2004) identificaram que a estrutura da cadeia de suprimentos influencia diretamente nos resultados finais do controle de Salmonella pela cadeia produtora de carne suína da Dinamarca. Quanto maior a “distância” existente entre os membros da cadeia, maiores os custos e piores os resultados. Conseqüentemente, menor valor será oferecido ao consumidor final em termos de segurança do alimento.**

- Fonte: TALAMINI, Edson; PEDROZO, Eugenio Avila and SILVA, Andrea Lago da. **Gestão da cadeia de suprimentos e a segurança do alimento: uma pesquisa exploratória na cadeia exportadora de carne suína.** *Gest. Prod.*[online]. 2005, vol.12, n.1, pp. 107-120. ISSN 0104-530X.

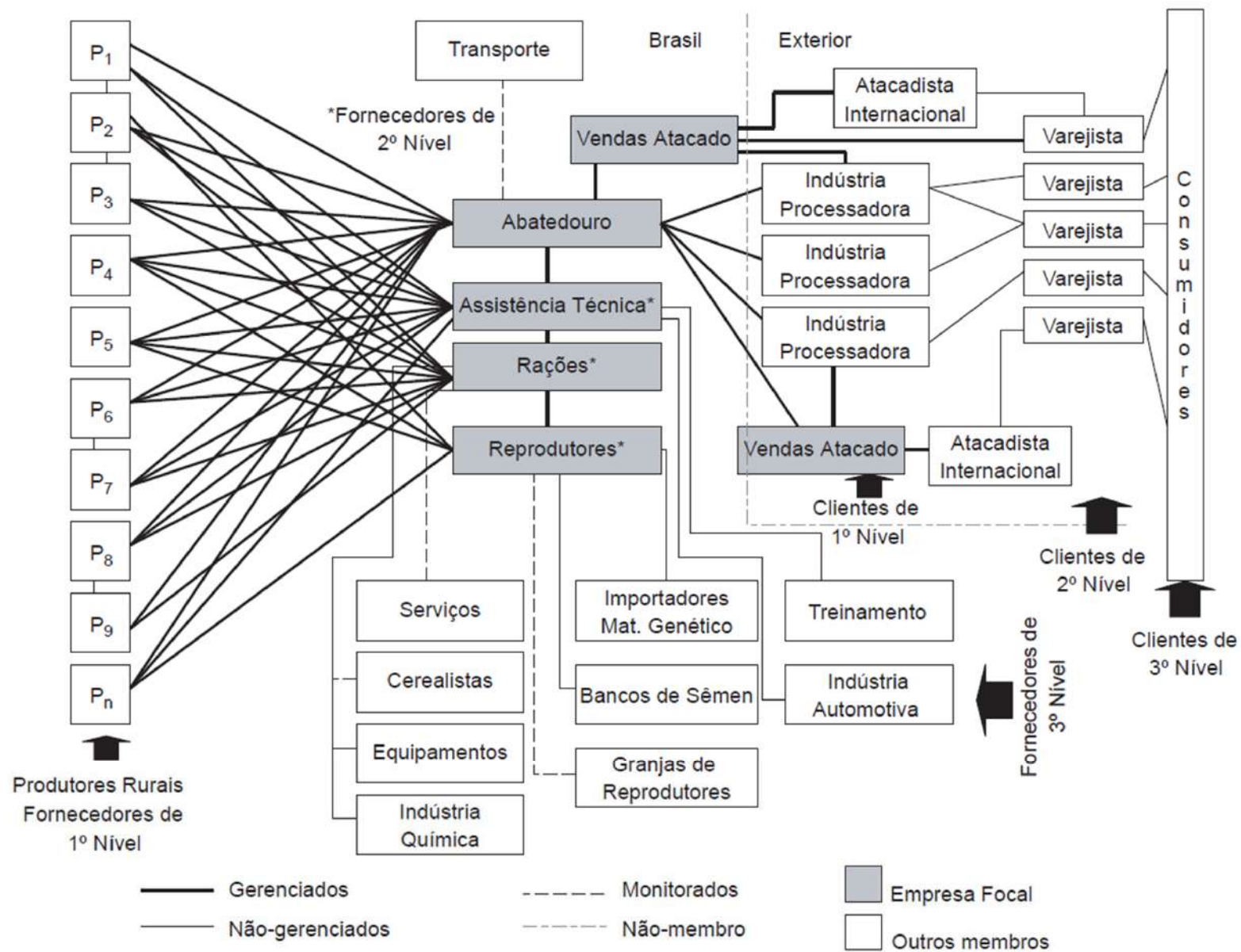


Figura 5. Estrutura da cadeia de suprimentos da carne suína e os tipos de ligações entre a empresa focal e seus membros. Fonte: Elaborado com base nos dados e resultados da pesquisa.

Considerações importantes sobre o desenho/estrutura da cadeia de suprimentos

- A dimensão de uma cadeia de suprimentos será definida pela quantidade de membros que a complexidade do processo produtivo exigir para ser realizado. Contudo, nem todos os membros de uma cadeia de suprimentos possuem a mesma importância sob o ponto de vista da análise e gerenciamento da cadeia.
- Os membros de uma cadeia de suprimentos são definidos como primários ou de apoio. Os membros primários são todas aquelas empresas autônomas ou unidades estratégicas de negócios que executam, de fato, atividades operacionais e/ou administrativas nos processos empresariais designadas a produzir um bem específico para um cliente ou um mercado particular. Contrastando como os membros primários da cadeia de suprimentos estão os membros de apoio, que são aquelas empresas cuja função é fornecer recursos, conhecimento, utilidades ou ativos para os membros primários.
- Apesar de desempenharem atividades relevantes dentro da cadeia de suprimentos, estes membros não participam diretamente na realização de atividades de transformação que adicionem valor para o consumidor final (Lambert et al., 1998).
- Segundo esses autores, tendo definidos os membros primários e de apoio, é possível definir o ponto de origem e o ponto de consumo da cadeia de suprimentos. O ponto de origem ocorre onde não existirem outros fornecedores primários, ou seja, todos aqueles membros anteriores serão de apoio. O ponto de consumo é onde nenhum valor a mais é adicionado ao produto, ou seja, onde o produto é efetivamente consumido.

Gestão da cadeia de suprimentos e a segurança do alimento: uma pesquisa exploratória na cadeia exportadora de carne suína

Exercício:

Leia com atenção o trabalho abaixo e responda:

TALAMINI, Edson; PEDROZO, Eugenio Avila and SILVA, Andrea Lago da. Gestão da cadeia de suprimentos e a segurança do alimento: uma pesquisa exploratória na cadeia exportadora de carne suína. *Gest. Prod.*[online]. 2005, vol.12, n.1, pp. 107-120. ISSN 0104-530X.

- **A SCM (Supply Chain Management) facilita a implementação de programas de segurança do alimento? Como? (veja o estudo de caso do trabalho)**
- **Quais atributos da carne suína exportada são valorizados após a implantação dos conceitos de gestão da cadeia de suprimentos?**



Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0452 - Economia e Gestão do Agronegócio



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pontos Importantes

- A adoção de Tecnologia de Informação propicia, em geral, a formação de redes entre as áreas operacionais das diferentes empresas, desenvolvidas com o objetivo de facilitar o aprendizado e a troca de conhecimentos adquiridos ao longo desse processo.
- No passo seguinte, observa-se o surgimento de organizações mais flexíveis, em que as fronteiras entre compradores e vendedores não são definidas claramente como no passado.
- A gestão compartilhada de estoques, por exemplo, é uma situação desse gênero. Nessa fase são adotados conceitos de gestão integrada, como Efficient Consumer Response e Supply Chain Management, resultando na formação de alianças estratégicas e/ou relacionamentos mais cooperativos.

Pontos Importantes:

- No que tange ao processo de negociação entre fornecedor e distribuidor propriamente dito, começou-se a buscar parceiros, mas, no início, dentro de uma visão tradicional baseada na relação preço/volume/desconto.
- Hoje, a negociação nas chamadas parcerias mais evoluídas concentra-se, fundamentalmente, nas questões vinculadas aos serviços que as empresas podem oferecer. Existem, ainda, as questões de preço e prazo, mas a elas foram incorporadas as questões relativas ao serviço.

Exemplo Final – Logística da Natura

Este vídeo da NATURA demonstra bem o funcionamento de um Centro de Distribuição (CD). Tudo muito bem sincronizado e com muita tecnologia:

- <https://www.youtube.com/watch?v=q0ggOQgBZw0>





Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0452 - Economia e Gestão do Agronegócio



Casos de Sucesso – Cadeia de Suprimentos

ANEXO



Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0452 - Economia e Gestão do Agronegócio



DEFINIÇÃO DE OUTRAS CADEIAS

Cadeia Produtiva e de Suprimentos

Cadeia Produtiva:

- Termo utilizado em geral para determinação do conjunto de atividades de um segmento de mercado, por exemplo: cadeia produtiva do leite, farmacêutica, têxtil;

Cadeia de Suprimentos

- É uma parte de uma ou de várias cadeias produtivas envolvendo as estratégias e atividades de planejamento, movimentação e armazenagem de materiais desde a matéria-prima até o produto final; enquanto a cadeia produtiva refere-se a estrutura geral do segmento de mercado.

“A cadeia de valores designa uma série de atividades relacionadas e desenvolvidas a fim de satisfazer as necessidades dos clientes, desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e venda, até a distribuição para o consumidor final”.

Michael Porter - Cadeia de Valores

Cadeia Produtiva e de Suprimentos

Cadeia Produtiva:

- Termo utilizado em geral para determinação do conjunto de atividades de um segmento de mercado, por exemplo: cadeia produtiva do leite, farmacêutica, têxtil;

Cadeia de Suprimentos

- É uma parte de uma ou de várias cadeias produtivas envolvendo as estratégias e atividades de planejamento, movimentação e armazenagem de materiais desde a matéria-prima até o produto final; enquanto a cadeia produtiva refere-se a estrutura geral do segmento de mercado.



Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0452 - Economia e Gestão do Agronegócio



Casos de Sucesso – Cadeia de Suprimentos

ANEXO

Cadeia de valor/Cadeia de suprimento (conceito do marketing)

- Confirma Kotler: “a tarefa é examinar seus custos e seu desempenho em toda atividade que gera valor e buscar meios de melhorá-los. [...] À medida que for capaz de apresentar desempenho superior aos de seus concorrentes, ela poderá alcançar uma vantagem competitiva”. Essa vantagem decorre “[...] não apenas do grau de excelência com que cada departamento desempenhe seu trabalho, mas também do grau de excelência da coordenação das diversas atividades principais e de apoio”.
- Para concluir, vamos lembrar que cada empresa depende não só de seus esforços, mas da coordenação das suas atividades com seus fornecedores e distribuidores: é a rede de entrega de valor.
- Para ter sucesso, a empresa também deve buscar vantagens competitivas, nas cadeias de valor de seus fornecedores, distribuidores e clientes.
- Atualmente, muitas empresas têm formado parcerias com fornecedores, distribuidores, para criar uma rede de entrega de valor superior (também denominada cadeia de suprimento).

Cadeia de Suprimentos

DIFERENÇA ENTRE VISÃO *SUPPLY CHAIN* E VISÃO TRADICIONAL

- Em uma visão mais antiga de negócio, cada uma das empresas envolvidas somente enxergava, na melhor das hipóteses, seu cliente imediato. Assim, o fornecedor da matéria-prima somente enxergava a fábrica que iria utilizá-la; a fábrica que produzia o produto acabado somente enxergava sua expedição ou o distribuidor de seus produtos. Por sua vez, o distribuidor ou o atacadista somente enxergava o varejista.
- Felizmente, o varejista enxergava o cliente. Desta forma, as relações entre os atores da *supply chain* eram relações bilaterais, ou seja, entre duas empresas. Nenhum fornecedor ficava preocupado de que maneira um atraso seu na entrega da matéria-prima à fábrica refletia no cliente final. Da mesma forma, era comum que o objetivo da produção fosse não necessariamente atender às entregas dos clientes, mas sim otimizar a alocação dos recursos produtivos na fabricação, com o objetivo de minimizar seus custos de produção.
- Hoje isso mudou. A nova visão *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.

REFERÊNCIA

MARTINS, PETRÔNIO G.; LAUGENI, Fernando P. **Administração da Produção**. São Paulo : Saraiva, 5ª Ed., 2006.

Exemplos de empresa

Case Supply Chain Johnson & Johnson

"Reorganização da Estrutura de Vendas na Johnson & Johnson" apresentado por Carlos Siqueira no 23º Simpósio Ciclo Supply Chain & Logística de 2009.

- <http://www.youtube.com/watch?v=wMSfZdYLYHc>

Natura:

http://www.youtube.com/watch?v=2H9PML_HHHQ

Hop Hari:

<http://www.youtube.com/watch?v=-kd2xZsRnj8>



Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0452 - Economia e Gestão do Agronegócio



Supply Chain Management - Cadeia de suprimento

REFERÊNCIAS NO STOA:

Silva & Alcântara Mudanças nos relacionamentos e estratégias para melhor coordenação da cadeia de **suprimentos** Revista de Administração, São Paulo v.36, n.3, p.49-58, julho/setembro 2001

Fonte: TALAMINI, Edson; PEDROZO, Eugenio Avila and SILVA, Andrea Lago da. **Gestão da cadeia de suprimentos e a segurança do alimento: uma pesquisa exploratória na cadeia exportadora de carne suína.** *Gest. Prod.*[online]. 2005, vol.12, n.1, pp. 107-120. ISSN 0104-530X.