GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

AULA 1

Prof. Roberto Pansonato

CONVERSA INICIAL

A Gestão da Cadeia de Suprimentos é uma área do conhecimento que tem sofrido alterações substanciais nas últimas décadas e se tornou algo estratégico para muitas organizações. Também conhecida como *supply chain management* (SCM), essa área do conhecimento se tornou tão importante a ponto de ter uma organização não governamental denominada *Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP),* em português, *Conselho de Profissionais de Gerenciamento de Cadeia de Suprimentos*, que tem como objetivos integrar os profissionais da cadeia de suprimentos para melhorar a capacidade de gerenciamento, conduzir pesquisas e gerar conhecimentos para evolução da economia.

Com uma forte ligação com a logística, o gerenciamento da cadeia de suprimentos possui aspectos macros que possibilitam uma visão holística sobre todo o sistema de abastecimento. Cada vez mais as empresas optam por uma administração horizontal, ou seja, concentram seus esforços naquilo que realmente é a atividade principal do seu negócio. No passado, as empresas de manufatura, por exemplo, internavam a grande maioria dos processos de componentes que seriam montados para compor um produto. A partir da década de 1980 aqui no Brasil, começa um movimento das organizações no sentido de se concentrar os esforços naquilo que elas eram realmente capazes, transferindo vários processos para outras empresas. Com isso, várias cadeias de abastecimento são criadas, extrapolando muitas vezes os limites nacionais, as chamadas *cadeias globais de suprimentos*.

Segue abaixo um resumo dos temas que veremos a seguir:

1. Introdução ao SCM;
2. *Supply chain* e a logística;
3. Gestão da cadeia de valor;
4. A estrutura empresarial e a gestão da cadeia de suprimentos;
5. Interfaces organizacionais.

CONTEXTUALIZANDO

Como apresentado na seção Conversa Inicial, foi a partir da década de 1980, com a chamada *logística integrada*, que se intensificou a preocupação com os custos de todos os processos envolvidos nos processos de produção e logísticos. É fato que o comércio, tanto nacional, entre cidades e estados por exemplo, quanto o comércio internacional, entre nações, já existe há muito tempo, no entanto eventos como a intensificação da globalização e a internet vêm alterando sucessivamente a forma como as empresas organizam seus negócios ao redor do mundo. A logística passa a ser uma área estratégica nesse processo de transformação, porém, para gerir esse complexo sistema, há a necessidade de gerenciar algo maior, a cadeia de suprimentos.

Processos como produção, armazenagem, transporte, compras, fornecimento da matéria-prima e componentes, *marketing*, relacionamento com os clientes etc., culminado com a integração de todos esses processos por meio do sistema de informação, passam a fazer parte de um complexo sistema denominado *supply chain*.

Conforme Magalhães et al. (2013, p. 17), a gestão eficaz da cadeia de suprimento pode ser a chave empresarial de sucesso provendo uma multiplicidade de maneiras para diferenciar a empresa da concorrência em razão de um serviço superior ou ainda de interessantes reduções de custo.

A cadeia de suprimentos, ou *supply chain*, não se limita apenas aos processos logísticos internos de uma empresa, tais como, de forma resumida, armazenamento, transporte e distribuição, mas também a integração para que esses processos funcionem em consonância com o relacionamento com os clientes e fornecedores, monitorando o produto desde a obtenção da matéria-prima, manufatura e distribuição.

No decorrer desta disciplina, a utilização do termo *gestão da cadeia de suprimentos* será intercalada com o termo *supply chain management* (SCM), para que haja uma familiarização em relação a esses dois termos.

TEMA 1 – INTRODUÇÃO À GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Uma cadeia de suprimentos compreende praticamente todos os estágios ligados, direta ou indiretamente, ao atendimento do pedido de um cliente. Pela complexidade dessa área de conhecimento, muitos autores especializados

escreveram obras que se tornaram referências para acadêmicos, estudantes e profissionais da área, e alguns conceitos importantes nos ajudam a compreender melhor o *supply chain management*.

Ballou (2006), um dos maiores especialistas da área de logística e *supply chain*, define *supply chain* como “Um conjunto de atividades funcionais (transportes, controle de estoque etc.) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, aos quais se agrega valor ao consumidor”.

Seguindo a definição de Ballou (2006), Campos (2012, p. 46) menciona o trinômio fonte-produção-entrega, que se repete várias vezes na cadeia de suprimentos. A Figura 1 sintetiza muito bem esse ciclo.

Figura 1 – Fonte-produção-entrega

<table>
<tr><td colspan="6">Fonte-produção-entrega</td></tr>
<tr><td colspan="3">Fonte-produção-entrega</td><td colspan="3">Fonte-produção-entrega</td></tr>
<tr><td colspan="2">Fornecedor</td><td>Fabricante</td><td>Distribuidor</td><td>Varejista</td><td>Loja</td><td>Consumidor</td></tr>
<tr><td colspan="2">Cadeia de suprimentos</td><td colspan="2">Integração Front & Back office</td><td colspan="3">Cadeia de demanda</td></tr>
</table>

Fonte: Campos, 2012, p. 46.

Para Chistopher (2009), cadeia de suprimentos é “uma rede de organizações conectadas e interdependentes, trabalhando conjuntamente, em regime de cooperação mútua, para controlar, gerenciar e aperfeiçoar o fluxo de matérias-primas e informações dos fornecedores para os clientes finais”.

Finalmente, Bertaglia (2009, p. 5) revela que

> a cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management*) corresponde ao conjunto de processos requeridos para obter materiais, agregar-lhes valor de acordo com a concepção dos clientes e consumidores e disponibilizar os produtos para o lugar (onde) e para data (quando) que os clientes desejarem.

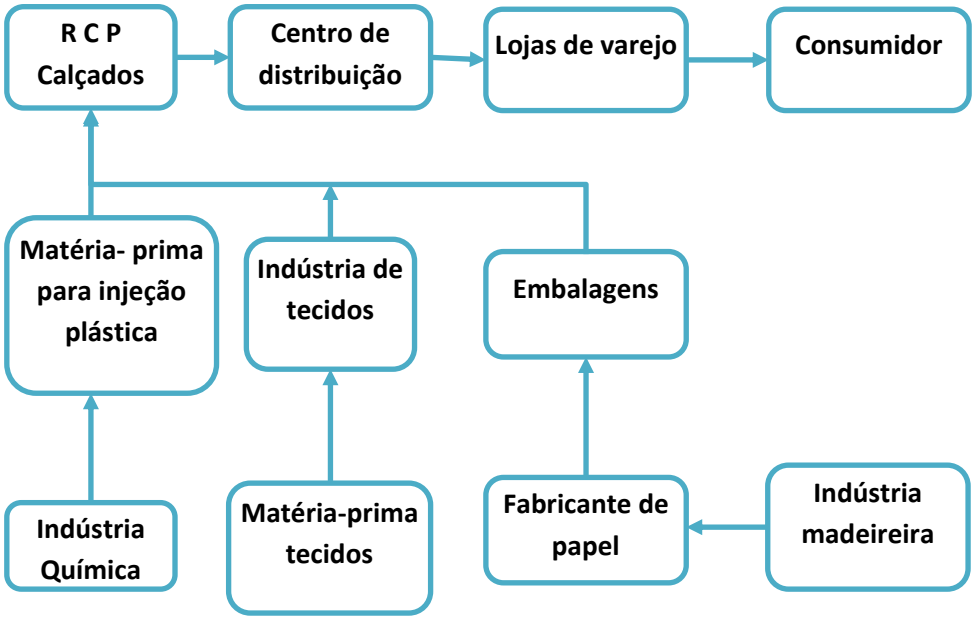
Baseado nas definições acima, pode-se afirmar que o *supply chain management* se refere a um macroprocesso que, por meio de atividades como armazenamento, controle de estoques, produção, transporte e distribuição, por

exemplo, tem como objetivos obter lucratividade para os envolvidos na cadeia e gerar valor ao consumidor final.

Compreender e gerir esse complexo macroprocesso é um grande desafio para os profissionais. A busca por eficiência, eficácia e competitividade nos mercados em que atuam faz com que as empresas busquem o trabalho em rede de suprimentos. Não existe, já há algum tempo no mundo corporativo, a possibilidade de se trabalhar de forma isolada.

A Figura 2 apresenta, de forma bastante resumida, um exemplo fictício de uma empresa de calçados. É possível observar, mesmo de forma sintetizada, uma certa complexidade.

Figura 2 – Exemplo fictício resumido de uma cadeia de suprimentos



Finalizamos este tema, com uma frase do *Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP),* ou Conselho de Profissionais de Gerenciamento de Cadeia de Suprimentos, em que afirma que o

> SCM envolve uma série de atividades e processos principais que devem ser concluídos de maneira eficiente (economia de combustível, redução de custos etc.) e em tempo hábil. Caso contrário, o produto não estará disponível quando necessário para consumidores como você.

TEMA 2 – *SUPPLY CHAIN* E LOGÍSTICA

O *supply chain* e a logística possuem muita coisa em comum. Ainda existem, por parte de alguns profissionais de logística, algumas dúvidas sobre a logística e o *supply chain*. Muitas vezes o desentendimento dessa diferença pode comprometer os resultados de uma operação. Mas quando se efetivou esse termo? Segundo Ballou (2006, p. 29), a denominação de *gerenciamento da cadeia de suprimentos* é proveniente da gestão da logística empresarial, que era baseada no fluxo de produtos. Guarde bem o termo *produto* para utilizarmos daqui a pouco.

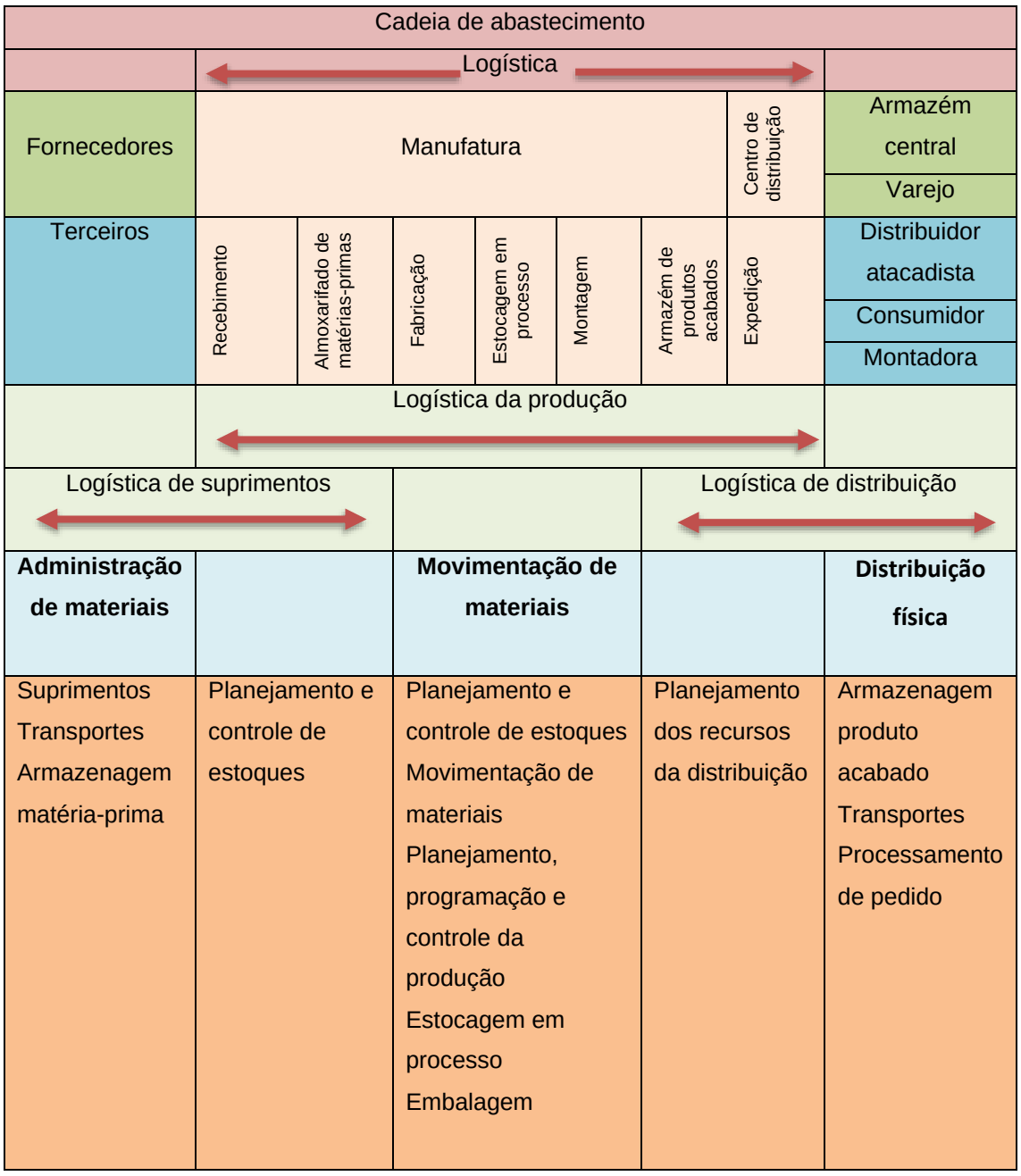
Qual seria a diferença entre logística e supply chain?

O *supply chain* tem uma atuação bastante abrangente. A cadeia de suprimentos vai desde os fornecedores de matérias-primas até a entrega do *produto* ao consumidor final, integrando planejamento da demanda, aquisição, produção, distribuição e interface com o cliente.

A logística age dentro do SCM como o principal ator que operacionaliza todo o fluxo de produtos, por meio das suas atividades primárias de transporte, controle de estoque e processamento de pedidos.

Portanto, algumas das principais diferenças entre o SCM e a logística seriam a abrangência de atuação e o foco mais específico no produto. A Figura 3 mostra muito bem como funcionam essas diferenças.

Figura 3 – Cadeia de abastecimento e logística



Fonte: Visão..., 2000.

Podemos afirmar que a logística faz parte da cadeia de suprimentos, atuando nas condições de logística de suprimentos (*inbound*), logística da produção (interna) e logística de distribuição física (*outbound*).

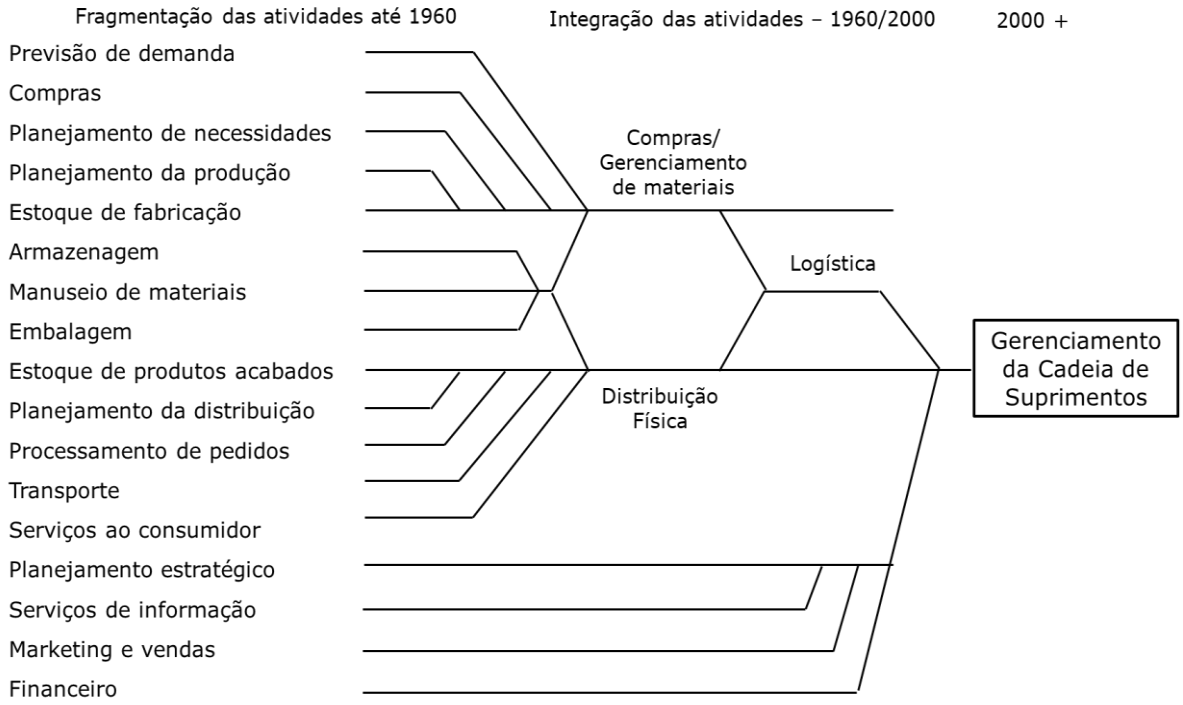
Por que tem se falado tanto em cadeia de suprimentos ou supply chain de uns tempos para cá?

Isso ocorreu (e ainda ocorre) em função da evolução das atividades empresariais. Além do processo de terceirização de alguns processos, a

integração de algumas atividades que atuavam de forma isolada foi preponderante para a criação de redes de abastecimento, conhecida como *cadeia de suprimentos*. Funções que atuavam por muito tempo de forma fragmentada, tais como compras, produção, armazenagem, transporte, vendas e marketing, por exemplo, passam no conceito do *supply chain* a fazer parte de um macroprocesso.

Essa evolução não aconteceu da noite para o dia. Levou algum tempo até que os envolvidos nessa rede percebessem que a melhor forma seria operar os processos de forma integrada. A Figura 4 sintetiza muito bem essa transformação.

Figura 4 – Evolução da logística para cadeia de suprimentos



Fonte: Yuva, 2002, citado por Ballou, 2006, p. 28.

Essa evolução pode ser mais bem entendida por meio de um quadro comparativo, que apresenta as diferenças entre um sistema tradicional de suprimentos e um sistema baseado em cadeia de suprimentos.

Quadro 1 – Comparação do sistema tradicional com a cadeia de suprimentos

FATORES	SISTEMA TRADICIONAL	CADEIA DE ABASTECIMENTO
Administração do estoque	Centrada na empresa	Coordenação do processo de suprimento
Fluxo de estoque	Interrompido	Contínuo / visível
Custos	Minimizados pela empresa	Custo do item posto no local de uso (custos *landed*)
Informação	Controlada por uma empresa	Compartilhada entre as empresas envolvidas
Riscos	Centrado em uma empresa	Compartilhados entre as empresas envolvidas
Planejamento	Orientado para a empresa	Abordagem da equipe da cadeia de abastecimento
Relações interorganizacionais	Centradas na empresa e de baixo custo	Parcerias centradas em custos *landed*

Fonte: Ellram; Cooper, 1993, citado por Campos, 2012

A questão que fica é a seguinte: como fazer para gerenciar a área de suprimentos, processos de compras, armazenagem de materiais, controle de estoques, por exemplo, e além de tudo isso desenvolver ações para redução de custos e agregação de valor ao cliente? É o que veremos em seguida.

Saiba mais

Quer saber um pouco mais sobre o que faz e qual é a remuneração média de um gerente da cadeia de suprimentos? Então, acesse o *link* a seguir:

CATHO. Profissões. **Catho**, S.d. Disponível em: <https://www.catho.com.br/profissoes/gerente-de-suprimentos/trilha-de-carreira/>. Acesso em: 5 fev. 2022.

TEMA 3 – GESTÃO DA CADEIA DE VALOR

O termo *cadeia de valor* tem sido muito utilizado no meio empresarial. De acordo com Porter (1989), a cadeia de valor representa o conjunto de atividades desempenhadas por uma organização desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e de venda até à fase da distribuição final.

Segundo Pansonato (2020, p. 13), a cadeia de valor implica enxergar o todo. Ainda segundo esse autor, ocorrem três tipos de atividades ao longo da cadeia de valor: as atividades que certamente criam valor, as atividades que não criam valor mas que são necessárias e as atividades que não criam valor e que não são necessárias, devendo, portanto ser imediatamente eliminadas.

Nesse sentido, fica evidente o papel do gestor da cadeia de suprimentos criação de valor aos clientes.

De acordo com Martins (2019, p. 27), algumas perguntas são pertinentes para as empresas que começam a desenvolver a ideia de foco no negócio e consequente geração de valor.

- O que realmente faz com que os seus produtos sejam preferidos no mercado?
- O que o mercado quer ou precisa?
- O que a empresa está habilitada a oferecer?

Percebam que boa parte das respostas às questões acima pode ser respondida por ações no *supply chain*. A importância do bom gerenciamento da cadeia de suprimentos nos negócios empresariais é tão importante a ponto de boa parte das atividades da SCM serem contempladas na conhecida cadeia de valor de Porter, renomado autor e professor da *Harvard Business School*.

A Figura 5, bem conhecida entre os profissionais de administração, logística e engenharia de produção, sintetiza muito bem o pensamento de Porter (1989).

Figura 5 – Esquema cadeia de valor de Porter

<table>
<tr><td rowspan="4">Atividades secundárias</td><td colspan="4">Infraestrutura</td><td rowspan="5">Margens</td></tr>
<tr><td colspan="4">Gestão de Recursos Humanos</td></tr>
<tr><td colspan="4">Desenvolvimento tecnológico</td></tr>
<tr><td colspan="4">Aquisição / Compras</td></tr>
<tr><td>Logística de entrada</td><td>Operações</td><td>Logística de saída</td><td>Marketing e vendas</td><td>Serviços</td></tr>
<tr><td colspan="5">Atividades primárias</td></tr>
</table>

Fonte: Porter 1989

Perceba a importância da logística representada na figura como atividades primárias na cadeia de valor. As atividades de logística de entrada e saída, adicionadas à atividade secundária de aquisição/compras, despontam para o macroprocesso da cadeia de suprimentos.

Essa integração e interação de atividades de agregação de valor formam cadeias de suprimentos que, em algumas vezes, podem até ser concorrentes entre si.

A necessidade de trabalhar em redes integradas surgiu em função da demanda por respostas cada vez mais rápidas na ponta do consumo, intensificadas pela crescente globalização econômica. As empresas começaram a perceber que, se continuassem a operar de forma individualizada, não conseguiriam alcançar a velocidade exigida pelo mercado. Dessa forma, surge o conceito de organização em rede ou cadeia de suprimentos. Para Magalhães et al. (2013, p. 18), a cadeia de suprimentos é uma forma organizada de perceber todos os processos que geram valor para o cliente final de um produto independentemente de onde eles estejam sendo executados, seja na própria empresa ou em alguma outra com a qual exista algum tipo de relacionamento.

Agora já entendemos a cadeia de suprimentos, porém falta aí o termo *gestão*, ou seja, como gerir toda essa rede complexa?

A função de gerenciamento da cadeia de suprimentos tem se tornado estratégica para as empresas em função da importância das redes no cenário econômico global. Na gestão da cadeia de suprimentos, é necessária a gestão de todas as atividades de aquisição, produção e distribuição de mercadorias, bem como a integração dos fluxos de materiais e informações.

Um gerente da cadeia de suprimentos ou *supply chain management* tem também como atribuição garantir que a demanda dos clientes seja suprida por todos os fornecedores que atuam na cadeia, gerenciando a capacidade de produção, controlando os estoques e integrando os processos de forma a obter a máxima eficiência e eficácia na gestão do produto.

Quando se aborda o termo *eficiência*, um bom exemplo é a utilização dos recursos da melhor maneira possível, o que direciona para redução dos custos em toda cadeia. No entanto, não adianta ser eficiente sem ser eficaz, ou seja, a cadeia de suprimentos deve entregar valor ao cliente ou consumidor final, e dentro desse contexto está a qualidade do produto e serviço prestado.

Quando se apresenta a expressão *integração na cadeia de suprimentos*, até parece algo simples, no entanto não é bem assim. Por exemplo, um gerente de *supply chain* deve negociar e se integrar com a funções como *marketing*, vendas, produção, logística, fornecedores de matéria-prima, fornecedores de serviços e clientes.

Você percebeu que gerir uma cadeia de suprimentos não é trabalho para amadores?

TEMA 4 – ESTRUTURA EMPRESARIAL E GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

No tema anterior, foi possível perceber a complexidade para se gerir uma cadeia de suprimentos. Um dos grandes desafios na gestão do *supply chain* é assegurar a máxima eficiência, gerar o mais alto nível de ao consumidor a um custo competitivo.

Para se obterem os objetivos acima mencionados, é necessária a palavra mágica: *planejamento*. Embora quando se menciona a gestão da cadeia de suprimentos, muitos podem até supor que as atividades de gestão fiquem restritas ao nível estratégico, porém não é bem assim. Segundo Campos (2012, p. 63), esse planejamento pode ocorrer nos três níveis: *estratégico*, *tático* e *operacional.* A tabela abaixo resume as principais características de planejamento nos três níveis:

Tabela 1 – Planejamento em três níveis

TIPOS	NÍVEIS	CARACTERÍSTICAS
Planejamento Estratégico	Estratégico	Objetivos e metas
Planejamento Tático	Tático	Meios para atingir objetivos e metas
Planejamento Operacional	Operacional	Métodos operacionais e alocação de recursos

Campos (2012, p. 124) ressalta que, para assegurar os objetivos acima, os gestores devem observar os três níveis de atividades que cada empresa deve operar: o *estratégico*, o *tático* e o *operacional*.

Veremos como os níveis hierárquicos básicos nos contextos organizacionais da administração devem se comportar para eficiência do *supply chain*. A seguir, vejamos os detalhes operacionais dedicados a cada nível hierárquico, baseado em Campos (2012, p. 124):

4.1 Nível estratégico

Trata-se do nível mais alto da visão empresarial, em que as decisões estratégicas são tomadas considerando a organização como um todo. Alguns exemplos de decisões pertinentes ao *supply chain* são: tamanho e localização da planta de manufatura e centros de distribuição, fornecedores parceiros e terceirizados, produtos a serem produzidos internamente ou terceirizados, também conhecido como *make or buy*, assim como manutenção dos mercados atuais e desenvolvimento de potenciais mercados.

Saiba mais

Make or buy é uma expressão utilizada nas estratégias de definição de fornecimento no que tange à decisão de fazer (produzir internamente) um determinado componente ou comprar de um fornecedor externo (terceiro).

4.2 Nível tático

Com relação a esse nível, as decisões na cadeia de abastecimento referem-se à adoção de medidas que possibilitem atender ao desdobramento

dos objetivos e metas provenientes do nível estratégico. Reproduzir benefícios resultantes de pesquisas de *benchmarking* (como utilizar as melhores práticas), desenvolver estratégias especiais com fornecedores especiais; contratar de operadores de logística para desenvolver transporte, armazenagem, desembaraço aduaneiro, entre outras atividades a custos competitivos.

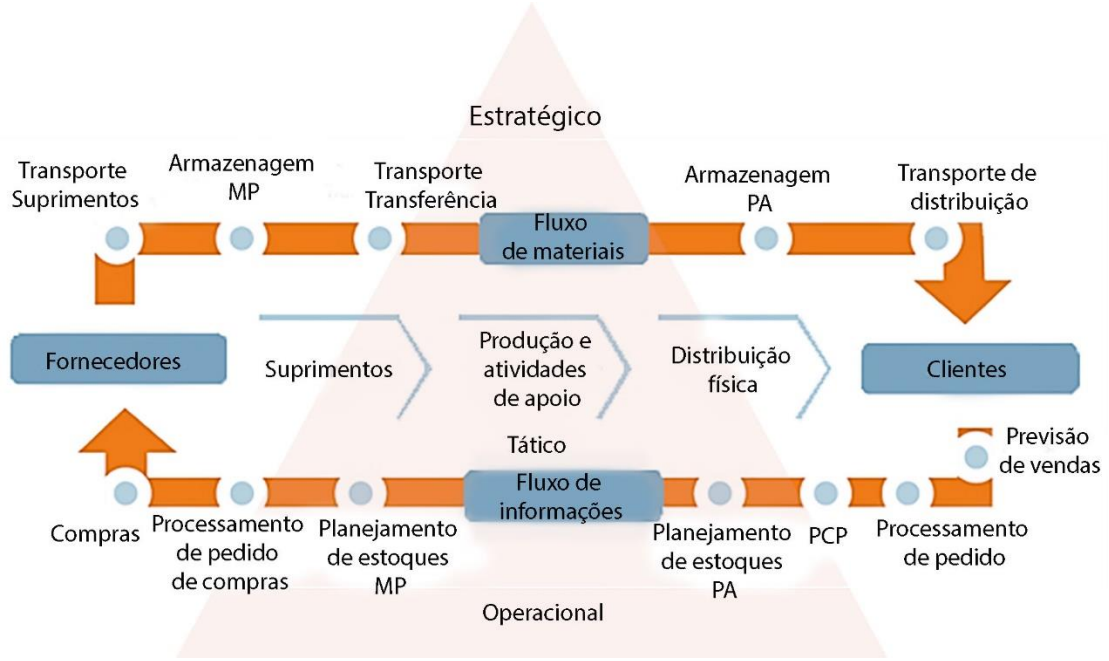
4.3 Nível operacional

Para que o fluxo de produtos e informações na cadeia de suprimentos transcorra da melhor forma possível, decisões operacionais são tomadas a cada dia em negócios que impactam diretamente nos processos, tais como alterações na programação de produção em função de modificações na demanda, acordos e ajustes entre compras e fornecedores, emissão de pedidos e na decisão de produtos para armazém e para controle de estoque, entre outros.

As atividades acima, independentemente dos níveis, devem transcorrer de forma interdependente e referem-se ao cotidiano das práticas internas das empresas quanto a participação no *supply chain*. Vale ressaltar que, para se ter eficácia no macroprocesso de gerenciamento da cadeia de suprimentos, é necessário um esforço conjunto dos participantes no sentido de utilizar as práticas operacionais e de gestão em cada nível hierárquico conforme citado. Não há como ter sucesso sem que haja um intenso entendimento dos interesses comuns entre as partes quem integram a cadeia de suprimentos.

A Figura 6 apresenta os processos da cadeia de suprimentos tendo ao fundo os níveis hierárquicos.

Figura 6 – Cadeia de suprimentos e os níveis hierárquicos



Fonte: Lincoln, 2010.

Para todas as atividades acima, haverá sempre decisões que envolvam os níveis estratégico, tático e operacional.

TEMA 5 – INTERFACES ORGANIZACIONAIS

Um dos grandes desafios para os gestores que atuam na cadeia de suprimentos é enxergar dentro do macroprocesso de *supply chain* como os processos se interagem. Nesse aspecto, é importante salientar que a gestão dos processos deve prevalecer em relação à gestão funcional, ou seja, a gestão fragmentada de cada processo envolvido, pois o *supply chain* é um complexo macroprocesso formado por vários processos.

Embora várias funções ajam simultaneamente e muitas vezes isoladamente, o gestor de *supply chain* deve ter perspicácia para compreender esse macroprocesso e a interface entre eles.

Mas como isso funciona na prática?

A visão sistêmica de um gestor da cadeia de suprimentos é seu melhor guru. Suponha que em uma determinada empresa está enfrentando alguns problemas para distribuição de um determinado produto. Nesse caso específico, para simplificar a quantidade de interfaces, vamos abordar três funções (ou departamentos) no âmbito intraorganizacional que têm envolvimento direto no *supply chain*: *marketing*, *logística* e *produção*.

O departamento de *marketing*, mais precisamente o *trade marketing*, em contato com os clientes, sinaliza com uma determinada demanda. A partir desse número, iniciam-se ações para mover uma grande quantidade de funções e departamentos, entre eles a logística e a produção.

Pois bem, o departamento de *marketing*, para não correr riscos quanto ao abastecimento para os clientes e ter uma certa comodidade, sinaliza uma demanda com uma certa margem elástica, ou seja, adiciona um pouco mais de itens à demanda original. O PCP realiza o planejamento da produção ajustando mão de obra e disponibilidade de equipamentos.

A produção, por sua vez, reclama que o tempo estipulado para se produzir o item em questão é extremamente curto. A logística desempenha um papel protagonista nesta história: recebe e armazena a matéria-prima e insumos para manufatura (logística de entrada), abastece as linhas de produção (logística interna) e armazena o produto acabado para posterior expedição (logística de expedição). No entanto, recebe pressão do pessoal do *marketing* para manter matéria-prima e insumos em estoque bem como produtos acabados.

A produção, à qual não foi dada nenhum prazo adicional para manufatura das matérias-primas e componentes, busca algum conforto ao produzir um pouco a mais do que o necessário, fazendo pequenos pulmões pela fábrica, algo também conhecido como *work in process*, ou seja, *trabalho* (ou peças) *em processo*. Além de todos esses conflitos, a logística de distribuição é pressionada em função do aumento da demanda por produtos vendidos pelo *e-commerce*, a ter cada vez mais entregas fracionadas. Isso sem contar que um dos fornecedores de componentes está com problemas de canal vermelho no porto em relação à matéria-prima dos componentes que devem seguir direto para a produção, pois o estoque já está quase chegando a zero.

Fácil resolver estes problemas? É óbvio que não. Conhecer a interface entre os departamentos (processos) que atuam na cadeia de suprimentos e o processo como um todos pode com certeza proporcionar eficiência e eficácia para a cadeia de suprimentos.

TROCANDO IDEIAS

O termo *supply chain management*, ou simplesmente *gestão da cadeia de suprimentos*, tem obtido cada vez mais importância nos mercados locais e globais. Para muitos autores, o SCM (*supply chain management*) se refere à

quarta fase da evolução da logística, também conhecida como *integração estratégica*. De fato, boa parte das atividades realizadas em uma cadeia de suprimentos refere-se à logística, porém, a partir do momento que a logística começa a se integrar com outras atividades, criam-se os macroprocessos denominados *cadeias de suprimento*. Escolha um objeto manufaturado que esteja ao seu alcance neste momento e faça um rápido exercício para entender quantas cadeias de suprimentos foram necessárias para que esse objeto chegasse às mãos do consumidor.

NA PRÁTICA

Muitas vezes referimo-nos à cadeia de suprimentos como algo um tanto quanto abstrato, pois são várias atividades que são executadas por vários atores atuando em conjunto, mas não necessariamente em uma mesma empresa. Gerir uma cadeia de suprimentos é algo estratégico para as empresas, e essa forma de gerir é muito bem analisada na obra *Logística na cadeia de suprimentos: uma perspectiva gerencial*, de David A. Taylor, disponível na biblioteca virtual. O autor apresenta casos positivos, como da Siemens, Gillete e Amazon, e casos de insucesso, referentes as empresas Kmart, Nike e Cisco.

Saiba mais

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

Leia a parte 1 – “Desafios”, capítulo 1 – “A nova concorrência” e reflita sobre as questões a seguir.

1. Quais os aspectos comuns que você consegue identificar nos casos da Siemens, da Gillette e da Amazon relativos à cadeia de suprimentos?
2. Existem razões plausíveis para que a cadeia de suprimentos seja mais estudada atualmente do que algumas décadas atrás?

Essas questões são abordadas na seção “Na Prática” na videoaula 1.

FINALIZANDO

Chegamos ao final desta aula e já podemos afirmar que trabalhar em cadeias de suprimentos é algo essencial para o crescimento das empresas.

Conhecemos alguns conceitos de *supply chain* provenientes de vários autores renomados.

Depois de conhecer bem os conceitos de cadeia de suprimentos, buscamos a compreensão das diferenças de atuação da logística e da cadeia de suprimentos.

Se as cadeias de suprimentos são notoriamente complexas, imagine como é geri-las. No tema 3, compreendemos a complexidade da gestão da cadeia de suprimentos. Ainda navegando na gestão, aprendemos como ela ocorre nos níveis estratégico, tático e operacional.

Por fim, enfatizamos as interfaces organizacionais que ocorrem no *supply chain management*.

REFERÊNCIAS

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2009.

CAMPOS, L. F. R. ***Supply chain***: uma visão gerencial. Curitiba: InterSaberes, 2012.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: criando redes que agregam valor. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CSCMP – Council of Supply Chain Management Professionals. Disponível em: <https://cscmp.org/>. Acesso em: 5 fev. 2022.

LINCOLN, L. Estrutura organizacional e processos integradores: importância e impactos no desempenho logístico – Parte 1. **ILOS**, 10 abr. 2010. Disponível em: <https://www.ilos.com.br/web/estrutura-organizacional-e-processos-integradores-importancia-e-impactos-no-desempenho-logistico-parte-1/>. Acesso em: 5 fev. 2022.

MAGALHÃES, E. et al. **Gestão da cadeia de suprimentos**. Rio de Janeiro: FGV, 2013.

MARTINS, R. S. **Gestão da logística e das redes de suprimentos**. Curitiba: InterSaberes, 2019.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**: estratégia, operação e avaliação. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PANSONATO, R. C. **Lean manufacturing**. Curitiba: Contentus, 2020

PORTER, M. P. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 27. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

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

VISÃO sistêmica da cadeia logística. **Guia do TRC**, mar. 2000. Disponível em: <http://www.guiadotrc.com.br/logistica/logistica.asp>. Acesso em: 5 fev. 2022.