

Produção e Logística

1. Cite os cinco pontos importantes apresentados por Cooper & Gardner (1993) para a formação de parcerias entre as organizações. Faça uma análise em função da integração das cadeias produtivas a nível mundial.

- **Assimetria:** diz respeito à habilidade de uma organização em exercer poder sobre outra.
A nível mundial, quando uma grande empresa se estabelece em alguma região, ela irá exercer grande autoridade sobre os seus fornecedores, negociando apenas com os que trouxerem mais vantagem a ela, obrigando às outras empresas a adotarem padrões deste fornecedor.
- **Reciprocidade:** as empresas trabalham de forma cooperativa e mutualmente benéfica para que atinjam seus objetivos. É ao contrário da assimetria.
As empresas podem trocar informações entre os níveis da cadeia de forma que a produção seja aprimorada.
- **Eficiência:** diz respeito à relação custo/benefício da empresa em algum processo. Caso este processo não seja eficiente, ele é repassado para outra organização.
Uma empresa deve escolher um fornecedor que consiga produzir um produto de qualidade, empregando uma menor quantidade de recursos e com um custo menor.
- **Estabilidade:** a estabilidade é quando tenta-se fazer previsões que sejam mais exatas e confiáveis.
Uma empresa deve estar atenta às tendências mundiais do mercado. Por exemplo, deve-se prever com exatidão as exigências de mercado de cada região para que a produção esteja voltada a ela no momento adequado.
- **Legitimidade:** é a justificativa das atividades e resultados de uma empresa. O autor dá o exemplo de uma empresa que estabelece sua legitimidade fazendo negócios com uma grande montadora de automóveis.
Deve-se produzir um produto que seja atraente para grandes corporações pois o mercado dessas está a nível mundial e elas conseguem ditar as tendências de mercado.

2. Em relação às características da indústria de computadores, o artigo em questão apresenta cinco características que se pode afirmar que a indústria de computadores apresenta e que dificultam a gestão eficaz de sua cadeia de suprimentos. Cite três destas características. Faça uma análise em função da integração das cadeias produtivas a nível mundial.

- **Curtos ciclos de vida:** a velocidade com que a tecnologia dos computadores muda é muito grande. Um produto deste mercado torna-se obsoleto em um pequeno período de tempo. Este curto ciclo de vida torna estoques um grande problema para as indústrias, pois se um produto ficar estocado por muito tempo, poderá tornar-se obsoleto.
- **Baixa previsibilidade da demanda:** atualmente, a demanda muda com uma grande frequência. Descobrir o que e quanto será interessante para se produzir futuramente torna-se uma tarefa difícil e que, se não for identificado corretamente, pode gerar um estoque enorme e grande prejuízo a uma empresa.
- **Grande customização de atendimento:** as indústrias começam a proporcionar aos seus clientes a possibilidade de customização de produto. Isso ocorre em especial nas indústrias automobilísticas, onde o cliente escolher cor, acessórios, e

outras características de um automóvel. O consumidor deseja um produto customizado por ele e que seja diferenciado.

3. Em se tratando da indústria de computadores, a demanda apresenta algumas características, cite 3 delas descritas no artigo. Faça uma análise em função da integração das cadeias produtivas a nível mundial.

- **Consumidores:** Está relacionada a produção para uso pessoal de computadores. Atua no varejo. Estes produtos possuem um ciclo de vida muito baixo, visto que a tecnologia muda constantemente. Os produtos possuem duas segmentações básicas: Computadores de baixo custo e com uma baixa tecnologia agregada e computadores de alta tecnologia agregada e com grande capacidade de processamento, consequentemente mais caros. São fabricados em grande quantidade e repassados a um distribuidor.
- **Corporativa:** Envolve a pequena e a grande empresa. Não se exige tecnologia mas a diferenciação, a configuração e o suporte. Possuem grande variabilidade de tipos, próprios para algum uso. Requerem certa customização de hardware ou software. São fabricados sob demanda.
- **Servidores:** São computadores de médio porte. Mercado voltado para grande e médias empresas. Possuem pequena variação de tipos. São produzidos em baixo volume, com grande valor agregado, geralmente sob demanda de algum cliente.

Em relação ao mesmo artigo, elabore uma resenha de cada um dos capítulos do artigo, conforme abaixo:

1. Introdução

A competição entre as indústrias tem empregado vários critérios para que uma empresa sobressaia. Uma delas é a marca, que se tornou algo muito importante para o estabelecimento de uma indústria no mercado mundial. No artigo, o autor irá abordar a gestão da cadeia de suprimentos (SCM), que emergiu como um modelo gerencial. O artigo irá abordar um grande produtor mundial de computadores que atua no Brasil.

2. Gestão da cadeia de suprimentos

A cadeia de suprimentos, segundo Parra e Pires, é um sistema por meio do qual empresas e organizações entregam produtos e serviços a seus consumidores, em uma rede de organizações interligadas. Na cadeia de suprimentos, as empresas precisariam buscar benefícios de forma integrada, deixando de lado as perspectivas de uma única empresa e adotando a de uma rede de produção. Os autores afirmam que atualmente a competição se entre unidade de negócios virtuais, isto é, entre cadeias de suprimentos. A cadeias de suprimentos, por tanto, seria uma rede de empresas que estariam focadas da produção para um consumidor final.

2.1 Reestruturação e consolidação da cadeia de suprimentos

Este processo se dá quando as empresas (clientes e fornecedores) estabelecem relações umas com as outras, formando a cadeia de suprimentos. É neste momento que são decididos os relacionamentos entre clientes e fornecedores. Este processo possui dois momentos: a *reestruturação*, onde a cadeia é simplificada para que seja melhorado o seu desempenho. É nesta etapa que a empresa decidirá com quem irá estabelecer suas relações. Geralmente, nesta etapa o número de clientes e fornecedores acaba sendo reduzido. Já na *consolidação*, é feito o estreitamento dessas relações. Nesta etapa requer-se, segundo o autor, cooperação, confiança e relação ganha-

ganha. Além disso, Cooper & Gardner citam mais cinco pontos importantes que foram mencionados no exercício 1.

2.2 Globalização da cadeia de suprimentos

Grandes marcas procuram abandonar uma perspectiva regional e se voltam a uma perspectiva mais global. A empresa deve estar atenta aos fatos de que o mercado global não é homogêneo, além de precisarem de customizações locais, a SCM âmbito global exigirá uma complexidade muito maior que podem resultar em custos e prazos altos, o custo de transporte pode se tornar maior.

2.3 Gestão estratégica de lead times na cadeia de suprimentos

O autor diz que os clientes estão cada vez mais exigentes com relação ao tempo. Cada vez mais os clientes procuram fornecedores que tenham prazos menores e atendam seus requisitos de qualidade. Se o consumidor não encontra o produto da marca que procura, provavelmente irá atrás de um substituto. Christopher & Braithwaite dizem que há três fatores de pressão nos mercados sensíveis ao tempo: redução dos ciclos de vida dos produtos, esforço para manter seus estoques reduzidos, mercados voláteis com base em previsões pouco confiáveis.

3. Gestão da cadeia de abastecimento na indústria de computadores

Neste trabalho o interesse reside no estudo da cadeia de abastecimento da indústria de computadores, com o objetivo de: apresentar uma análise da gestão da cadeia de suprimentos, verificando a influência de algumas de suas estratégias no desempenho de sua cadeia de abastecimento; estruturar os elementos-chave para o aprimoramento da cadeia de abastecimento do setor. Escolhida uma empresa que global que tem manufatura no Brasil para o aprofundamento no tópico em questão, com o pesquisador estando participando ou envolvido diretamente nos processos observados.

3.1 Características da indústria de Computadores

Pode-se afirmar que a indústria de computadores apresenta uma série de características que dificultam a gestão eficaz de sua cadeia de suprimentos. Essas características não são exclusivas desse tipo de indústria, mas potencializam-se pela velocidade e pelas constantes inovações como o curto ciclo de vida dos produtos, grande número de produtos, baixa previsibilidade de demanda e a grande variedade de mercado, para citar algumas. Podemos associar os curtos ciclos de vida dos produtos ocorrem em função das constantes inovações tecnológicas, porém, a baixa previsibilidade da demanda tem sua origem em diversos fatores, com destaque para a enorme gama de produtos e também para a grande variabilidade do mercado no setor.

3.2 Modelo predominante de gestão da cadeia de suprimentos (SCM)

O modelo predominante de SCM pode ser analisado sob a perspectiva de três elementos-chave: Produto, Demanda e Abastecimento. Sob a perspectiva do produto, a indústria de computadores requer constante redução dos ciclos de vida e aumento da variedade de produtos. Para suportar essa característica, adota-se a estratégia de introduzir o maior número possível de novos produtos, diferenciando-os cada vez mais. Porém há implicações negativas nesse aspecto, como podemos citar o aumento da complexidade da gestão do ciclo de vida dos produtos, uma vez que novos produtos são lançados a todo o momento e para cada produto há necessidade de perfeita administração de seu ciclo de vida. Sob a ótica da demanda dos produtos da indústria de computadores, é adotado, na maioria dos casos, uma estratégia de modelo centralizado de gestão da demanda, agrupando dessa forma, todas as unidades de negócios. Uma das dificuldades dessa estratégia é a grande dificuldade de implementar a gestão da demanda, que vem do fato da adoção

de um modelo único de gestão da demanda, que não permite formas diferenciadas de interação da demanda para cada unidade de negócio.

Quanto ao abastecimento, A indústria de computadores envolve uma grande e em expansão base de abastecimento, geralmente para suportar tal estrutura, é adotado um modelo de integração eletrônica com todos os fornecedores de primeiro nível, um dos pontos negativos é que nessa estratégia só há a integração eletrônica com os fornecedores de primeiro nível, o que em uma gestão efetiva da cadeia de suprimentos requer uma integração de todos os níveis produtivos.

3.3 Elementos-chave para o aprimoramento da cadeia de abastecimento

Os principais elementos chave para o aprimoramento da cadeia de abastecimento são, o desenvolvimento do produto, gestão da demanda e fornecimento integrado, em que podemos dizer, alguns dos métodos para o aprimoramento na fase de desenvolvimento do produto seria a redução da gama de produtos, uma implementação de estrutura modular e o aumento da intercambiabilidade de partes, o que faria com que a redução da gama de produtos faz com que o foco das vendas se volte para os produtos que realmente contribuem para o faturamento. No que tange à cadeia de abastecimento, essa redução é extremamente benéfica, pois simplifica e reduz o número de materiais adquiridos e controlados. Na gestão da demanda temos que enfrentar a baixa previsibilidade do mercado global de computadores, um meio de reduzir as margens de erros seria rever a estratégia dominante de gestão da demanda pela implementação de modelos específicos de interação entre demanda e manufatura de cada unidade de negocio. No que tange o fornecimento integrado, podemos dizer que a indústria de computadores se tem a presenta de diversos fornecedores estratégicos postados em diferentes camadas da produtivas desse modo, uma integração entre todas as camadas de fornecedores proporcionaria uma maior visibilidade de toda a cadeia de produção e um melhor controle sobre a forma com que cada fase da manufatura é desenvolvida.

4. Faça uma lista que contenha os termos e palavras relacionadas à disciplina que a equipe não saiba o que significa.

“A competição entre empresas industriais cresceu significativamente desde o início dos anos 90. Atualmente, muitas empresas, mesmo localizadas em países em processo de industrialização, têm enfrentado mercados altamente competitivos, com novos e crescentes critérios para competir e garantir a própria sobrevivência. Marcas e companhias globais tendem a dominar a maioria dos mercados, com tendência para o marketing mundial de produtos. Não somente a marca tem se tornado comum aos diferentes mercados individuais, como também muitos produtos têm caminhado para uma padronização global e para customizações locais.” (Paulo H. Parra; Sílvio R. I. Pires in Análise da gestão da cadeia de suprimentos na indústria de computadores).

- **Mercados individuais:** grupo de empresas que atua apenas em alguma região.
- **Padronização global:** produtos que tendem a ser iguais nas mais diversas regiões do mundo
- **Customizações locais:** Exigências com relação a um produto que só vão ocorrer em determinadas relações.

5. Cite e justifique dois desafios/dificultadores à produção de softwares corporativos no cenário descrito.

Mercados altamente competitivos e dominância da maioria dos mercados por companhias globais, por causa da dominância das grandes empresas, pequenas empresas tem dificuldade de entrar nesses mercados, e a alta competição pode ser um fator muito prejudicial na geração de receita para as empresas pequenas, que tem que manter custos baixos para poder competir, porém não tem o mesmo fluxo de vendas e quantidade de dinheiro em caixa do que as grandes empresas dominantes.

6. Cite e justifique um aspecto que a tendência de padronização mundial dos produtos impacta na forma como as empresas gerenciam sua produção.

A tendencia da padronização mundial impacta na forma como o marketing e a manufatura do produto é realizada, pois estas empresas procuram ampliar seus negócios pela lógica da expansão dos mercados e da redução dos custos por economias de escala na compra de seus insumos e na produção, porém há desafios como o elevado nível de complexidade logística na execução de uma SCM em âmbito global, O custo de transporte por exemplo, pode sobrepor os possíveis benefícios da redução de custos obtida pela economia de escala,