



FORNECIMENTO GLOBAL E GERENCIAMENTO DE CUSTOS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Bruno dos Santos Sousa COSTA

Leonardo Danich PONTES

Discentes da Universidade de Mogi das Cruzes (UMC)

Silvio Akira HIRASSAKA

Orientador

Docente da Universidade de Mogi das Cruzes (UMC)

Heber de Godoi CARVALHO

Marcelo Alessandro MATHIAS

Nellis Oliveira SANTOS

Coorientadores

Docentes da Universidade de Mogi das Cruzes (UMC)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Bruno dos Santos Sousa COSTA y Leonardo Danich PONTES (2018): "Fornecimento Global e Gerenciamento de Custos na Cadeia de Suprimentos", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Brasil, (diciembre 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/12/fornecimento-global.html>

<http://hdl.handle.net/20.500.11763/oel1812fornecimento-global>

Resumo: A presente pesquisa visa esclarecer os aspectos positivos e negativos na utilização do fornecimento global (global sourcing) como ferramenta estratégica para o gerenciamento de custos em um ambiente altamente competitivo. Analisam-se operações presentes na interface entre fornecedores e fabricantes com o objetivo de esclarecer melhor o fluxo de informações e recursos presentes nestes estágios da cadeia de suprimentos para que fique clara a importância da utilização de determinados aspectos do fornecimento global que desempenham função estratégica de competitividade. Neste sentido, busca-se demonstrar a importância da formação de uma cadeia de suprimentos, estruturando e conceituando os principais aspectos para a sua formação. Com isso, proporcionará ter uma visão mais ampla da implementação e adequação do fornecimento global, possibilitando à organização aumentar as suas alternativas de fornecimento, reduzindo os custos logísticos operacionais de transportes, armazenagem, movimentação assim como o custo de materiais, mantendo-se assim competitivo no mercado em que atua e em novos segmentos.

Palavras Chaves: Cadeia de Suprimentos, Fornecimento Global, Gerenciamento de custos.

Abstract: The present research aims to clarify the positive and negative aspects in the use of global sourcing as a strategic tool for cost management in a highly competitive environment. Operations in the interface between suppliers and manufacturers are analyzed in order to better clarify the flow of information and resources present in these stages of the supply chain so that the importance of the use of certain aspects of the global supply that play a strategic role of competitiveness. In this sense, it is tried to demonstrate the importance of the formation of a supply chain, structuring and conceptualizing the main aspects for its formation. This will provide a broader view of the implementation and adequacy of the global supply, enabling the organization to increase its supply alternatives, reducing the operational logistics costs of transportation, warehousing, handling as well as the cost of materials, thus remaining competitive in the market in which it operates and in new segments.

Key Words: Supply Chain, Global Sourcing, Cost Management.

Introdução

No exato momento em que um consumidor adentra um supermercado (varejista) e escolhem os produtos que deseja, todo o esforço prestado em uma cadeia de suprimentos é recompensado, todo o trabalho realizado pelo fabricante que foi suprido com matérias primas de qualidade pelo fornecedor é recompensado, todas as operações que o gestor da distribuidora analisou para que os diversos produtos chegassem na quantidade e momento corretos para que o varejista ofereça-se em sua gondola os melhores e mais diversificados produtos ao consumidor, é neste exato momento em que o consumidor retribui pagando o que comprou que todos os inúmeros processos e operações de uma cadeia de suprimentos são recompensados, entretanto, o cliente não imagina o enorme caminho pelo qual percorre o produto que adquiriu.

Todas as operações necessárias para que o produto chegue as mãos do consumidor estão atribuídas de um custo, custo com transporte que direciona o produto para o lugar certo, custo com o estoque que mantém o produto protegido para preservar sua qualidade, custo com a produção necessária para que a matéria prima se torne um produto de qualidade, são tantos os custos e apenas um fator detém grande apreço dos consumidores, o preço. O gerenciamento de custos é essencial na manutenção do preço e um preço acessível significa competitividade, entretanto não é possível diminuir todos os custos ao mesmo tempo, a inércia para que as decisões se concretizem é muito grande e não permite, portanto diminuir o maior custo primeiro parece o ideal, por natureza aquilo que constitui o produto é o maior custo em grande parte dos casos.

A matéria prima de qualquer produto detém grande porcentagem de seu valor de venda, portanto a matéria prima é a maior porcentagem dos custos de fabricação do produto para o fabricante, a escolha de um fornecedor com matéria prima de qualidade e com custos menores é uma boa estratégia para o gestor que deseja diminuir custos, entretanto, há casos em que o fabricante prefere não optar por nenhum das opções de fornecedores locais próximos por motivos estratégicos e aqueles fornecedores locais que estão um pouco mais distantes da fabrica não podem se tornar uma opção pelo fato de que a logística se tornaria demasiada complexa e aumentariam os custos, além de que há grandes incertezas presentes no horizonte de planejamento pelo fato da inércia.

Método

A pesquisa será descritiva e explicativa utilizando o método bibliográfico, em primeiro momento haverá a coleta de dados de fontes de terceiros, o que deve dar base para o aprofundamento e posterior problematização das relações que se criam na cadeia de suprimentos. Após encontrar posicionamento em meio ao referencial teórico, conclui-se com a tentativa de definir a importância do fornecimento global como ferramenta para o gerenciamento de custos da cadeia de suprimentos em meio aos processos integrados.

O estudo que se segue será descritivo porque busca esclarecer as relações existentes na cadeia de suprimentos, quando se trata de custos, é possível obter melhores resultados analisando,

bem como reestruturando os estágios da cadeia de suprimentos, dessa forma garante-se uma margem menor de custos desnecessários em função da adaptação desta cadeia às circunstâncias no qual determinada organização se encontra.

Explicativo porque visa interpretar de forma coesa as causas e efeitos que se desenvolvem na utilização do fornecimento global como ferramenta competitiva, bem como seu impacto nas operações da cadeia de suprimentos. Seguindo a definição proposta por Vergara (2003), a pesquisa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar-lhe os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno.

O estudo de caso baseia-se em dados disponíveis em sua grande maioria para o público em geral, são necessários diversas ferramentas disponíveis em mecanismos de buscas, como o conversor de moedas e referenciais de tabelas de conversão para a conclusão da pesquisa, assim como é importantíssimo o uso de variáveis físicas no embasamento, pois já que as relações que se criam na logística pertencem em sua grande parte as variáveis de distância e tempo, mover algo do ponto A para o B com o menor custo possível e no menor prazo de tempo só é possível quando realizada de forma correta, isto é, matematicamente comprovado.

Cadeia de Suprimentos

A cadeia de suprimentos é uma rede de estágios no qual circula o fluxo de informações, recursos financeiros e produtos/materiais necessários para atender a necessidade do cliente. Cada estágio desta rede tem uma função e a conclusão de tal função permitirá a continuidade do fluxo na cadeia de suprimentos, entende-se como estágio um agente da cadeia de suprimentos, por exemplo, o fornecedor ou o fabricante, cada um com funções diferentes, mas que necessitam uma da outra para dar continuidade as operações. A cadeia de suprimentos engloba todos os envolvidos, sendo eles direto ou indiretamente, no atendimento da necessidade do cliente. De acordo com Christopher (1999) a cadeia de suprimentos pode ser compreendida da seguinte maneira:

“A cadeia de suprimentos representa uma rede de organizações, através de ligações nos dois sentidos, dos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços que são colocados nas mãos do consumidor final.” (CHRISTOPHER, 1999, p. 13).

Cada organização deve ter sua cadeia de suprimentos desenhada com base em circunstâncias na qual se encontra, entretanto o objetivo de qualquer cadeia de suprimentos é atender o cliente satisfatoriamente com o menor custo possível tentando maximizar o valor global gerado, ampliando a lucratividade, comumente há cinco estágios na cadeia de suprimentos sendo eles:

- Fornecedor – Agente indispensável para qualquer fabricante, pois suprem os materiais necessários para a fabricação de produtos e/ou prestação de serviços. Normalmente

representado no extremo oposto em relação ao cliente final na cadeia de suprimentos, portanto este é o agente com que o cliente final menos tem contato.

- Fabricante – Estágio considerado o centro da cadeia de suprimentos porque é o elo em que todo fluxo de informações, recursos e materiais da cadeia de suprimentos se encontram. O fabricante é o mais complexo e o que detém mais operações se comparado aos demais estágios, os erros mais corriqueiros neste estágio podem desenvolver uma gama de problemas ao longo da cadeia de suprimentos, portanto é necessária atenção dobrada do gestor na logística interna presente neste estágio.

- Distribuidor – Dependendo do planejamento e estratégia da organização este estágio pode não existir, teoricamente quanto menos estágios a cadeia de suprimentos tiver menor será o custo, portanto subtrair intermediários se torna uma ferramenta de competitividade e gestão de custos, como é o caso da empresa Dell que fabrica sob encomenda, assim o cliente tem contato direto com o fabricante e a Dell obtém melhor controle das ordens de produção e não corre o risco de custear estoques por muito tempo. Salvo casos como este da Dell, o distribuidor opera na interface entre o fabricante e o varejista com a função de reabastecer os estoques dos varejistas a tempo e em quantidades corretas.

- Varejista – A principal função deste estágio é satisfazer a demanda do cliente, identifica-se um varejista por dois pontos, (a) vende em pequenas quantidades e (b) detém grandes variedades de produtos, dessa forma ele atinge um maior público, portanto satisfaz diversos tipos de necessidades.

- Cliente – Este é o estágio que define a demanda e que dá propósito à cadeia de suprimentos, pois se não há demanda para ser atendida também não há motivo para se criar oferta. Observe que o objetivo da cadeia de suprimentos é atender este estágio satisfatoriamente, dessa forma a demanda se reproduz e a lucratividade da organização se maximiza.

Um fato curioso a respeito da cadeia de suprimentos é que ela funciona como uma via de duas mãos, assim um agente é cliente do outro, por exemplo, o fabricante é cliente do fornecedor, o varejista de certa forma é cliente do fabricante e o consumidor final é definitivamente cliente do varejista.

Tendo em consideração estes estágios é possível ter uma base do que é uma cadeia de suprimentos e qual a sua importância para as organizações, observa-se que é necessário um bom planejamento para que a cadeia de suprimentos se adeque eficazmente as operações da organização, pois só com planejamento é possível criar uma estratégia funcional, estratégia esta que definirá a competitividade perante os concorrentes.

O gerenciamento da cadeia de suprimentos é essencial, sendo definido como o conjunto de métodos aplicados para proporcionar uma melhor integração dos estágios da rede: transportes, estoques, custos, etc. A gestão adequada da cadeia de suprimentos permite uma produção otimizada que oferecerá ao cliente final o produto certo, na quantidade adequada. O objetivo dos estágios é, obviamente, reduzir os custos ao longo da cadeia, levando em consideração as exigências do cliente, portanto, entregar o que o cliente quer, no preço e nas condições que ele espera. Entretanto se neste

conjunto um dos estágios da cadeia de suprimentos falhar com as operações o resto do conjunto não pode completar o objetivo, pois é necessário que todos estejam em pleno funcionamento.

É comum em organizações, principalmente aquelas voltadas para as operações logísticas receberem reclamações em função de atrasos, assim se faz necessário que todos os agentes da cadeia de suprimentos trabalhem de forma integrada e eficiente para que o serviço/produto seja prestado de forma satisfatória aos clientes, atendendo os prazos e obtendo um custo menor em relação a movimentação e ao transporte.

Fornecimento Global

Determinadas organizações na esperança de reduzir custos na cadeia de suprimentos caminham em direção a uma boa ideia, porém de forma equivocada, o fornecimento global é uma tendência que vem crescendo nas cadeias de suprimentos, a ideia é que fabricantes devem optar pelo fornecedor com menor custo, independente de sua localização, por exemplo, um fabricante de fraldas que adotou o fornecimento global como estratégia deve preferir um fornecedor europeu com custos menores do que um fornecedor 15% mais caro que está localizado na cidade adjacente, o problema neste conceito é a inercia, pois os materiais de um fornecedor europeu obviamente irão demorar mais a chegar nos portões do fabricante do que o fornecedor da cidade vizinha, portanto o problema do fornecimento global que as organizações ignoram é o aspecto de desempenho velocidade de entrega; este que é muito importante para a continuidade do fluxo na cadeia de suprimentos, nenhum fabricante gosta de perder cliente para os concorrentes, principalmente quando é causado por uma decisão equivocada de adentrar o fornecimento global sem prévio planejamento.

O global sourcing (fornecimento global) funciona como um forte catalizador para a globalização, proporcionando as organizações maior facilidade nas operações da cadeia de suprimentos, pois abre um leque de opções e preços relativos tanto ao custo quanto ao valor de venda, disponibilizando melhores oportunidades de obter preços maiores com custos menores. Um fato importante a se observar nessa lógica do fornecimento global é que o fabricante deve optar por negociar com o fornecedor com **custos** menores e não com **preços** menores, um preço menor significa uma lucratividade menor, portanto o preço deve ser estabelecido estrategicamente para que seja acessível ao cliente e vantajoso ao fabricante ou varejista, o negócio só é bom quando todas as partes saem satisfeitas.

Observa-se então que há dois aspectos essenciais que dificultam a utilização do fornecimento global, o primeiro trata de um problema físico, a distancia e o tempo, um fornecedor distante significa um tempo maior e uma inercia maior para que as decisões se concretizem de fato, o segundo diz respeito ao planejamento da organização em relação a escolha do fornecedor com preço e custos ideais para o atual estado da empresa, há diversos países com ótimos fornecedores de matérias primas basta apenas saber onde procura-los, a tecnologia de comunicação está aproximando cada vez mais as pessoas, portanto utiliza-la trata-se de uma estratégia para dinamizar as capacidades do fornecimento global.

É importante para o gestor analisar que a escolha correta do fornecedor permite uma lucratividade maior, entretanto não é recomendado negociar com poucos fornecedores, pois como já preestabelece a lógica, fornecimento global é poder optar entre os diversos fornecedores espalhados pelo globo, dessa forma o ideal é negociar tanto com fornecedores do exterior quanto com fornecedores locais.

Análise Comparativa das Organizações Jundiatex & Decoramax

Imagine dois fabricantes que competem pelo mesmo nicho de mercado, oferecendo um produto semelhante com preço muito parecido, pratos de cerâmica cuja matéria-prima é a argila. Jundiatex fica localizada no interior de São Paulo em Jundiaí e negocia com fornecedores próximos, já a Decoramax fica localizada na região litorânea de São Paulo em Praia Grande e também negocia com fornecedores próximos, sendo que em determinadas ocasiões ambas as organizações são atendidas pelo mesmo fornecedor de matéria prima.

O fornecedor com quem a Jundiatex negocia a argila necessária para a fabricação de seus produtos fica localizado em Santa Gertrudes, município adjacente a Rio Claro no interior de São Paulo, por questões de qualidade o fabricante Decoramax tem como melhor opção o mesmo fornecedor que negocia com a Jundiatex. É então que certo dia a Jundiatex aumentou um pouco o preço e acrescentou um diferencial ao seu produto visando alcançar o público alvo feminino, logo a Decoramax sentiu o efeito na lucratividade que diminuiu, a estratégia da Jundiatex havia funcionado.

Para um melhor entendimento deste caso, analisaremos os dados nas tabelas seguintes com o intuito de esclarecer melhor as circunstâncias em que as organizações Jundiatex e Decoramax se encontram. Considerando que a cotação do preço do diesel foi no período de 11/03/2018 a 17/03/2018 e a média do consumo do caminhão responsável pelo transporte é de 2km/L, sendo que ambos os fabricantes detinham seu próprio caminhão agregados ao patrimônio de suas organizações.

Observa-se que os preços relativos ao combustível entre as regiões divergem, portanto para obter mais precisão com os valores numéricos salienta-se os seguintes dados, no mesmo período o diesel na região de Jundiaí custava R\$ 3,37/L e na região de Praia Grande custava R\$ 3,50/L, desta forma obtém-se as informações relativas ao custo com combustível necessário para o transporte entre as fabricas das organizações e o fornecedor localizado no município de Santa Gertrudes:

Tabela 1 – Comparação entre os gastos com combustível das organizações Jundiatex & Decoramax.

Organização	Jundiatex	Decoramax
Localização do Fornecedor	Santa Gertrudes	Santa Gertrudes
Distância da Fabrica	115,5 Km	261,0 Km
Tempo	1 Hora e 40 Minutos	3 Horas e 20 Minutos
Custo com Combustível	R\$ 389,22	R\$ 913,50

Fonte: Trace sua Rota - Sem Parar

Observando os dados se torna evidente a vantagem que a Jundiatex obtém em utilizar o fornecedor localizado em Santa Gertrudes, seu concorrente Decoramax desembolsa apenas com combustível aproximadamente R\$900 por viagem, um valor considerável se levarmos em conta a frequência necessária para reabastecer os estoques durante o ano. Vale lembrar que estes valores dizem respeito apenas a uma parcela dos custos com o transporte necessário, são valores ínfimos se comparados com os valores relativos a aquisição da matéria prima em si.

A Decoramax tem uma demanda anual de 7000 unidades de seu produto, sendo a dimensão dos pratos de cerâmica de 2,80cm de altura por 26,50cm de largura e comprimento também de 26,50cm, sabendo que cada prato necessita de 1.966,3 cm³ de argila e que o volume de argila por m³ é em média de 1,250 Kg, os gestores necessitam de 13,76 m³ de argila que equivalem a 17,205 Kg para produzir 7000 unidades. O fornecedor em Santa Gertrudes oferece o preço de R\$ 15,00/Kg de argila, dessa forma 17,205 Kg de argila equivalem a R\$ 258.075,00, um valor grande a ser desembolsado por ano com matéria-prima.

Somando este valor de aquisição de matéria-prima aos valores respectivos ao transporte da mesma não permitem que a Decoramax agregue ao seu produto um diferencial, sem o diferencial no produto não há competitividade e sem competitividade não há margem de lucro, para finalizar se não há lucro a empresa tende a falir e isto implica em tempo e recursos mal investidos, o que é de se imaginar que nenhum gestor aprecie.

Como solução para o seguinte problema os gestores da Decoramax perceberam que necessitam atrair o público utilizando a mesma estratégia da Jundiatex, acrescentar um diferencial ao produto, entretanto não há como acrescentar este diferencial sem diminuir custos, caso contrário resultaria em um prejuízo ainda maior, assim os gestores da Decoramax decidem analisar os estágios de sua cadeia de suprimentos com a intenção de reduzir estes custos, os gestores chegam no consenso de reavaliar as opções de fornecedores e decidem que precisam de um custo menor com matéria prima.

Entretanto um custo menor com matéria prima implica em uma matéria prima com qualidade inferior, os gestores cientes de tal fato dão continuidade à tentativa de reduzir os custos, pois o processo de fabricação que transforma argila em cerâmica continua o mesmo e, portanto não

interfere no aspecto visual do produto e sim na sua resistência e durabilidade. Dessa forma os gestores assumem o risco de negociar com um fornecedor no exterior, sem notar estavam utilizando o fornecimento global, a Decoramax encontrou um fornecedor com o custo e preço ideal para sua situação localizado no outro lado do oceano Atlântico, na África. O custo deste fornecedor namibiano aparenta ser 26% menor em relação ao fornecedor brasileiro e o preço do produto é mantido, os gestores percebem então o próximo problema, um problema com aproximadamente 6.590 quilômetros, sendo assim o tempo de entrega da matéria prima é estendido.

Não intimidados pela distancia os gestores da Decoramax decidem que vão negociar com o fornecedor localizado no continente africano, o fato é, a Decoramax sabe que sua localização é mais vantajosa para optar por fornecedores no exterior, sendo assim a Jundiatex não pode utilizar da mesma estratégia, pois os custos para o transporte dos materiais da zona litorânea para o interior do estado onde está localizada a fabrica não seria viável.

Para embasar tal lógica e evitar que o concorrente utiliza-se da mesma estratégia competitiva os gestores da Decoramax calcularam com valores aproximados a viabilidade para a Jundiatex, por si só a distancia impede que o concorrente, que mesmo com a melhor tecnologia em transporte se beneficie de operações envolvendo o porto, localizado em Santos. Assim os gestores obtiveram os seguintes dados referentes ao custo com transporte de matéria-prima do porto até a fábrica do concorrente:

Tabela 2 – Analise do custo com transporte de matéria-prima até o porto.

Organização	Jundiatex	Decoramax
Localização da Fabrica	Jundiaí	Praia Grande
Distância do Porto	135,0 Km	14,6 Km
Tempo	2 Horas	40 Minutos
Custo com Combustível	R\$ 454,94	R\$ 51,10

Fonte: Trace sua Rota – Sem Parar

Os números evidenciam os fatos e neste caso a Jundiatex não conseguiria sem uma boa margem de investimento ter uma rota viável até o porto, o valor necessário para que a Jundiatex consiga utilizar o porto é quase 9x maior em relação ao valor necessário para que a Decoramax transporte até o porto.

A fim de concretizar sua estratégia a Decoramax realiza o planejamento de como será transportada a matéria-prima necessária para fabricação, sabendo que o modal de transporte é marítimo e este por sua vez utiliza contêineres, é necessário definir em quais dos terminais no porto será mais viável realizar os procedimentos de nacionalização, de preferencia o mais próximo do mar aberto, e qual tipo de container será necessário. Um container do tipo 20' suporta um peso máximo

de 24.000 Kg e tem uma capacidade de 33,2m³, a Decoramax necessita transportar uma carga de 17.205 Kg que ocupa apenas 13,76m³, portanto um container do tipo 20' é mais que suficiente.

Planejado os detalhes operacionais do transporte necessário para que a matéria-prima chegue aos portões da fábrica, os gestores retornam a tarefa de analisar a viabilidade dos custos oferecidos pelo fornecedor namibiano, localizado em Walvis Bay, cerca de 6.590 km de distância do porto em Santos, o fornecedor namíbio disponibiliza sua argila a 40NAD/Kg, a primeira vista não parece uma oferta muito boa, entretanto as diferentes regiões no globo utilizam sua própria moeda de troca, o dinheiro e suas cotações variam de acordo com o estado financeiro do país no qual circula a moeda e é isto que torna o fornecimento global uma ferramenta de competitividade poderosa.

No período de 14 de março de 2018 o dólar namibiano equivalia a 28 centavos do real, isto implica que R\$1,00 vale \$3,62NAD, portanto os R\$258.075,00 necessários para a aquisição de matéria prima se tornam R\$190.287,00, há uma redução de 26,26% no custo se comparado com o fornecedor brasileiro, a Decoramax passa a desembolsar R\$67.788,00 à menos com custo de matéria-prima. Tal quantia pode ser empregada no transporte e em possíveis investimentos para melhorar ainda mais a viabilidade dessa rota, dessa forma neutraliza-se o custo da operação.

Planejamento e adaptação da cadeia de suprimentos

Realizemos mais um exercício mental e imaginemos por um instante que o fornecedor namibiano tenha um imprevisto, afinal ele está localizado na África um continente pouco desenvolvido devido ao seu histórico turbulento de diversos conflitos e exploração injusta, qualquer gestor deve saber que imprevistos não devem se tornar surpresas e, portanto o atraso ou até mesmo a suspensão do fornecimento é totalmente possível, neste contexto o gestor deve estar plenamente ciente de que ao utilizar o fornecimento global não se pode depender exclusivamente de um fornecedor, principalmente de um fornecedor muito distante, o conceito de cadeia de suprimentos compreende-se como alianças entre diversos agentes isolados que ao cooperarem permitem que determinado produto chegue as mãos do cliente de forma acessível e ao fazer isso resulte em lucro para todos os envolvidos, tais agentes isolados devem ter o máximo de alianças porque dessa forma garante-se estabilidade na organização e como consequência o produto não irá se ausentar das gondolas.

Por este motivo não se deve depender exclusivamente de um fornecedor, fabricante ou qualquer um dos agentes presentes na cadeia de suprimentos, o ideal é ter o máximo de opções possíveis e é exatamente essa uma das características do fornecimento global, permitir o maior número de opções, além de que fortifica os laços comerciais de economias muito distantes e neste mesmo contexto é maximizada as possibilidades de inovação, polos tecnológicos podem espalhar suas tecnologias para pontos mais distantes no globo.

Cada organização tem uma capacidade máxima de produção e estocagem, portanto tanto a Jundiatex quanto a Decoramax podem definir quando e quanto deve adquirir de matéria-prima para produzir ou estocar, entretanto o que nenhuma organização pode definir é o nível de demanda no mercado, pois este é controlado pelos consumidores, desta forma resta apenas adaptar-se e

proteger-se das incertezas presentes no mercado utilizando de forma consciente os estoques tanto de matéria-prima quanto de produtos acabados.

A adaptação da cadeia de suprimentos é essencial para o desenvolvimento de uma organização, um fato importante é que nenhuma cadeia de suprimentos é igual e deve ser estruturada de acordo com as circunstâncias e características presentes na organização, o fator localização pode ser tanto uma vantagem quanto uma desvantagem e só depende de como a organização se adapta ao ambiente a sua volta.

Resultados e Discussões

Com a estratégia elaborada pelos gerentes responsáveis das atividades logísticas, a Decoramax conseguiu economizar um valor considerável com matéria-prima e agora pode acrescentar o diferencial em seu produto, superando a concorrência que se não elaborar uma estratégia equivalente acabará sofrendo a perda do mercado de São Paulo. Este custo com matéria-prima que foi diminuído, pode ser aplicado na aquisição do diferencial, bem como pode ser aplicado nas operações logísticas e em última instância pode ser absorvido como lucro pelos colaboradores, esta última opção não é recomendada, a aplicação deste recurso pode ser vital para o progresso da organização.

O objetivo de diminuir os custos é, obviamente, tornar a operação mais rentável, observa-se que realizar uma análise e comparar o custo total da operação com o custo total dessa mesma operação depois de realizar o corte, permite uma melhor interpretação, dessa forma é possível aplicar o recurso salvo em outras atividades da organização com o objetivo de torná-la mais eficiente e otimizada, administrar e diminuir os custos atribui a organização maior responsabilidade na aplicação dos recursos financeiros e isto tem efeito positivo sobre a mesma.

Pelo fato de estar na região litorânea a Decoramax poderia voltar a face de suas operações para as atividades ligadas a pesca, entretanto onde mais estariam as organizações que realizam operações de pesca se não na região do litoral? Assim a Decoramax uma organização voltada à produção de cerâmica se afasta dos concorrentes em distância física e aumenta suas possibilidades de negociação, observa-se que o mercado pela qual a Decoramax compete esta na cidade de São Paulo e não na cidade de Santos, assim ela garante gradativamente o mercado presente em Santos enquanto almeja o principal polo comercial, a capital do estado.

A Decoramax necessita apenas se atentar as programações e prazos dos pedidos de matéria-prima, assim a estratégia se consolida em vantagem competitiva e a Jundiatrix é obrigada a retirar o diferencial e abaixar o preço do produto para não perder os demandantes, que normalmente preferem comprar o máximo pelo menor preço possível. Observe que a estratégia da Decoramax não seria possível sem o planejamento e programação corretas dos pedidos de abastecimento de matéria-prima, como explanado anteriormente um simples equívoco em um dos estágios da cadeia de suprimentos pode desenvolver custos maiores, portanto se o fornecedor namibiano atrasar o pedido de matéria-prima a Decoramax sai prejudicado e perde vantagem para a Jundiatrix.

Considerações Finais

Observa-se que o fornecimento global deve ser usado com critério, alterar as operações e atividades na cadeia de suprimentos não é uma tarefa simples e determinadas alterações podem estar acompanhadas de resultados negativos que só são possíveis de visualizar muito tempo depois da tomada de decisão, portanto ao adentrar esta tendência é necessário ter em mãos inúmeras informações a respeito das diversas variáveis contidas no conceito do fornecimento global, planejamento é imprescindível.

Por outro lado, é inviável descartar as possibilidades de negociação, a utilização do fornecimento global aumenta a dinamicidade da organização, permite maior flexibilidade, principalmente no quesito que diz respeito a capacidade da cadeia de suprimento, esta que é importantíssima para a logística de uma organização.

A flexibilidade na cadeia de suprimentos, bem como o gerenciamento de custos são fatores que contribuem de forma estratégica para a manutenção do preço, este que é a chave para a competitividade. A flexibilização, isto é, a adaptação da cadeia de suprimentos permite resistência contra as instabilidades econômicas seja de uma região ou até mesmo de um país inteiro, dessa forma substituir os agentes da cadeia de suprimentos periodicamente à longo prazo é viável, desde que se tenha critério na seleção e um bom planejamento em relação aos modais, rotas e principalmente o custo referente a estas atividades e operações.

Compreender melhor o ambiente à volta da organização permite uma melhor interpretação do posicionamento geográfico, conhecer as vantagens e desvantagens geográficas proporciona um critério importante na seleção dos agentes da cadeia de suprimentos, a acessibilidade da organização, dessa forma a geografia se torna um fator importantíssimo para a logística, pois transportar algo do ponto A ao B rapidamente com o menor custo só é possível quando se conhece as possíveis rotas que podem ser empregadas para alcançar tal objetivo.

A utilização de diferentes modais permite as organizações maneiras mais eficazes para transportar, maneiras modernas e seguras, bem como conhecer a posição geográfica da organização permite escolher a melhor maneira. Assim, analisar a cadeia de suprimentos em busca de uma redução de custos é uma ótima opção para organizações que almejam superar a concorrência, além de que contribui para a flexibilização da mesma.

Referências Bibliográficas

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**. 4. ed., rev, e atual. São Paulo: Atlas, 2010.

Conversor de Moedas, CUEX. Disponível em: <https://cuex.com/pt/nad-brl>

CORRÊA, Henrique L. **Planejamento, Programação e Controle da Produção**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHOPRA, Sunil. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos – Estratégia, Planejamento e Operação**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégia para redução de custos e melhoria de serviços**. São Paulo: Pioneira, 1999.

Dimensões dos Containers, Impacto Logística Internacional. Disponível em: <http://www.impactolog.com.br/containers.html>

PARRA, Domingos & SANTOS, Almeida. **Apresentação de trabalhos científicos**. São Paulo: Futura, 2000.

PALADINI, Edson P. **Gestão estratégica da qualidade: princípios, métodos e processos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PESSOAS, processos e tecnologia 2007-2010: o legado da Secretaria de Gestão Pública do Estado de São Paulo. São Paulo: Secretaria de Gestão Pública, 2010.

Tabela 1, Trace sua Rota. Disponível em: <https://www.semparar.com.br/trace-sua-rota>

Tabela 2, Trace sua Rota. Disponível em: <https://www.semparar.com.br/trace-sua-rota>

Tabela Pública de Serviços, Libra Terminais Santos. Disponível em: <http://www.grupolibra.com.br/admin/zcloud/568/2016/01/2016-01-16-TABELA-PUBLICA-DE-SERVICOS-LT-SANTOS.pdf>

Tabela de Conversão. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/sdgdsgdsgf/tabelas-de-conversao>