



UNIFEOB  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS  
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE  
**ADMINISTRAÇÃO**

**PROJETO INTEGRADO**  
CADEIA DE SUPRIMENTOS  
**FORD**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO, 2021

UNIFEOB  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS  
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE  
**ADMINISTRAÇÃO**

**PROJETO INTEGRADO**  
**CADEIA DE SUPRIMENTOS**  
**FORD**

MÓDULO GESTÃO LOGÍSTICA

GESTÃO LOGÍSTICA DA CADEIA DE SUPRIMENTOS – PROF<sup>a</sup>  
ELAINA CRISTINA PAINA VENÂNCIO

GESTÃO DE PROCESSOS – PROF<sup>a</sup> ELAINA CRISTINA PAINA  
VENÂNCIO

ESTUDANTES:

Grazieli Da Silva Fornazieiro, RA 18001057  
Jaqueline Filgueiras de Souza, RA 18000621

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO, 2021

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>4</b>
<b>3. PROJETO INTEGRADO</b>	<b>7</b>
3.1 GESTÃO LOGÍSTICA DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	7
3.1.1 A ÁREA DE SUPRIMENTOS	7
3.1.2 ETAPAS DO PROCESSO DE SUPRIMENTOS	9
3.2 GESTÃO DE PROCESSOS	12
3.2.1 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	13
3.2.2 PROCESSOS DA ÁREA DE SUPRIMENTOS	16
<b>4. CONCLUSÃO</b>	<b>18</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>19</b>

# 1. INTRODUÇÃO

Neste trabalho acadêmico, o objetivo trata-se de apresentar ao leitor, características da cadeia de suprimentos e a gestão de processos voltados para esta área industrial de uma empresa real, a qual será usada como exemplo deste trabalho a FORD, empresa americana do ramo automobilístico, sendo uma das montadoras de referência em todo o mundo, principalmente seu modelo de produção criado por seu fundador Henry Ford, que, atualmente é usado como símbolo em escolas do mundo inteiro sobre linha de produção, o “Fordismo”.

A cadeia de suprimentos e a gestão de processos precisam andar alinhadas em qualquer empresa, seja ela nacional ou multinacional, de pequeno porte ou grande porte, isto porque uma complementa a outra.

Quando falamos em cadeia de suprimentos, estamos nos referindo a uma rede interligada de negócios que engloba toda a operação da empresa. Assim, ela configura-se desde o armazenamento da matéria-prima até a entrega do produto ao consumidor final. Além disso, ela é responsável por intermediar a relação do empreendimento com seus parceiros, fornecedores e transportadoras.

Já a gestão de processos podemos informar que se trata de um conjunto de práticas que têm o objetivo de buscar o aperfeiçoamento contínuo dos processos organizacionais, mas, para que isto ocorra, é necessário identificar, desenvolver, documentar, monitorar e controlar todos os processos da empresa. Se tornando assim, um conjunto de ações organizadas e sistemáticas.

## 2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Ford, ou Ford Motor Company, é uma empresa fabricante de automóveis tanto para passeios quanto carga, foi fundada por Henry Ford aos 39 anos de idade no ano de 1903. Atualmente a sede da Ford fica localizada em Michigan, nos Estados Unidos.

A Ford Motor Company teve um investimento de 28 mil dólares de 12 investidores. Durante os primeiros anos, a companhia produzia apenas alguns carros por dia em sua fábrica na Mack Avenue em Detroit, Michigan. Grupos de dois ou três homens trabalhavam em cada carro, fazendo a montagem com partes que em sua maioria eram produzidas por fornecedores contratados pela Ford.

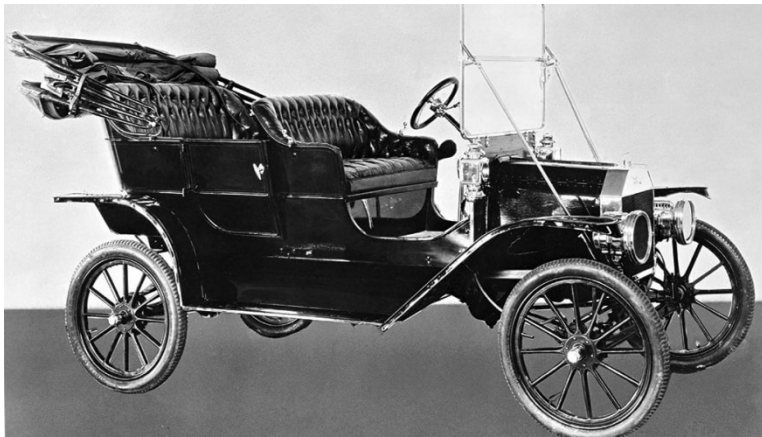
Figura 01: Evolução dos logos



Fonte: <https://www.propagandashistoricas.com.br/2013/10/evolucao-de-marca-ford.html>

Depois de patinar nos primeiros anos, a empresa decolou em 1908, com o lançamento do revolucionário Ford T. Entre as novidades trazidas pelo modelo estavam o volante localizado no lado esquerdo e o motor e o câmbio fechados dentro do capô, trazendo muito mais segurança para o condutor. Além disso, a dirigibilidade do veículo era muito superior à dos carros da época.

Figura 02: Ford T



Fonte:

<https://media.ford.com/content/fordmedia/fsa/br/pt/news/2018/10/02/ford-modelo-t--primeiro-carro-popular-da-historia--comemora-110-.html>

Para completar, Ford resolveu implantar, em 1913, o modelo de linha de montagem e a produção em série em suas fábricas. Com isso, ao invés de um trabalhador ficar responsável por todo o processo de construção do carro, ele passava a se especializar em uma determinada etapa. Isto fez com que o preço final dos carros Ford caísse ano a ano, se tornando muito mais acessíveis para o consumidor

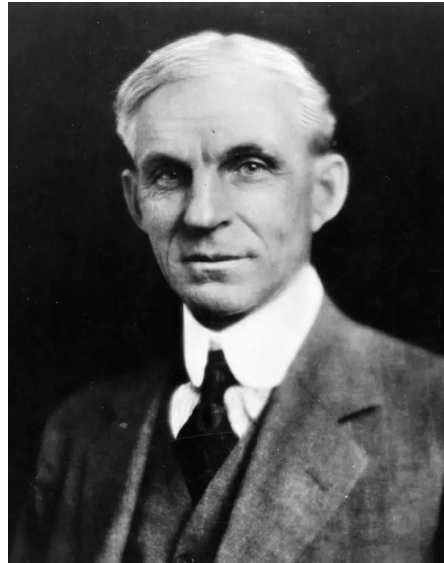
Com isto, a companhia passou a liderar o mundo com a expansão e refinamento com o seu conceito na área de linha de montagem. Ford trouxe a grande parte da produção das peças para dentro da fábrica em uma integração vertical que se mostrou um caminho muito melhor naquela era.

Com a diminuição dos custos de produção, no ano seguinte Ford anunciou um programa de redução da jornada de trabalho, folgas nos finais de semana e um aumento no salário mínimo diário para US\$ 5, montante bem superior ao oferecido pela

concorrência. O pacote resultou na migração dos engenheiros mais qualificados do setor para suas fábricas, aumentando ainda mais a hegemonia da empresa.

O ideal de Henry Ford, desde o início, era fabricar o carro mais simples possível, para consumo em massa. Naquela época, os carros eram vistos como um artigo de luxo para poucos. Logo iniciou a expansão para outros mercados e, depois de se instalar no Canadá, França, Inglaterra, Irlanda e Argentina, chegou ao Brasil.

Figura 03: Henry Ford



Fonte:

<https://www.terra.com.br/economia/vida-de-empresario/ford-revolucionou-industria-ao-criar-primeiro-carro-popular,24c93a9b41dd03fe31273855510274f8vooqRCRD.html>

Henry transferiu o controle da companhia para seus filhos em 1918, mas manteve a autoridade de dar a decisão final em algumas questões. Mesmo com uma participação menor do fundador, a Ford Motor Company continuou inovando, e na década de 1930 a empresa passou a adotar um sistema de atualização anual dos modelos, similar ao adotado hoje pelas indústrias automotivas.

Em 1943, aos 80 anos, o empresário chegou a reassumir a presidência da companhia, mas a saúde debilitada o obrigou a abandonar o cargo dois anos depois, passando o bastão para seu neto, Henry Ford II.

Vítima de uma hemorragia cerebral em 1947, Ford deixou este mundo para entrar para a história. Pioneiro da indústria moderna, é considerado até hoje como um

dos grandes empresários da história dos Estados Unidos, tendo papel fundamental na construção da economia do país nas primeiras décadas do século XX.

### **3. PROJETO INTEGRADO**

#### **3.1 GESTÃO LOGÍSTICA DA CADEIA DE SUPRIMENTOS**

Nessa parte do PI, a equipe precisa realizar uma análise sobre as etapas do processo de suprimentos, inclusive sobre a seleção e avaliação dos fornecedores e das interfaces da logística de suprimentos.

##### **3.1.1 A ÁREA DE SUPRIMENTOS**

A Ford tinha uma série de iniciativas voltadas para posicionar a companhia favoravelmente para o sucesso na integração da empresa ampliada, que incluía também fornecedores e consumidores. Adicionalmente, havia fatores históricos que teriam que ser levados em conta em qualquer estratégia de integração virtual.

À medida que a companhia cresceu ao longo dos anos, o mesmo se dava com a estrutura de suprimento, ao ponto em que, no final dos anos 80, havia alguns milhares de fornecedores de material de produção em uma complexa rede de relações de negócios. Os fornecedores eram escolhidos basicamente com base em custo, e pouca importância era dada ao custo total da cadeia de suprimento, incluindo a complexidade de se ligar com uma rede tão grande de fornecedores.

A estrutura de suprimentos existente na Ford cresceu ao longo dos anos e havia alguns milhares de fornecedores de material de produção em uma complexa rede de relações de negócios. A Ford tornou a sua expertise disponível para auxiliar os



fornecedores na melhoria de suas operações através de uma gama de técnicas, entre as quais estoques just-in-time (JIT), Gerência de Qualidade Total (TQM – total quality management) e controle Estatístico de processos (SPC- statistical process control).

A base de fornecimento da indústria automobilística é estruturada em níveis de fornecimento, diferenciados em função do grau de relacionamento mantido entre o fornecedor e a montadora, do nível de tecnologia do produto fornecido e da complexidade associada às atividades de produção e fornecimento, das quais, em determinadas situações, os próprios fornecedores são responsáveis pela coordenação e controle.

A atuação dos fornecedores de primeiro nível se dá mediante o fornecimento direto de componentes, módulos e sistemas às montadoras, e também em atividades de projeto e desenvolvimento, investimento em atividades de manufatura e na gestão e coordenação dos demais níveis da base de fornecimento.

Já os fornecedores secundários fornecem componentes e subsistemas aos fornecedores de primeiro nível. As competências destes fornecedores restringem-se à capacitação tecnológica, atuando de forma colaborativa junto aos fornecedores primários, uma vez que, por apresentarem limitações quanto à capacidade de realizarem investimentos, não se mostram capazes de atender aos demais requisitos das montadoras. O segundo nível de fornecimento caracteriza-se fundamentalmente por apresentar empresas com grande qualificação técnica. O posicionamento de um fornecedor nos níveis primário ou secundário depende do modo como ele influencia as ações da montadora, sob a perspectiva da tecnologia do produto, e da manutenção de relações de fornecimento diretas com ela

A Ford, sendo assim, utilizou-se das tecnologias emergentes de informação e ideias das novas empresas de alta tecnologia para modificar a forma de interagir com seus fornecedores, passando essencialmente de um processo empurrado para um puxado alcançando maiores lucros, trazendo a empresa para o contexto global e melhorando o seu relacionamento com os fornecedores.

### 3.1.2 ETAPAS DO PROCESSO DE SUPRIMENTOS

A empresa montadora, por ser a responsável pelo gerenciamento e coordenação de sua base de fornecimento, deve se empenhar em desenvolver formas eficientes para selecionar e, posteriormente, avaliar as organizações que irão compor esta base, em termos de estratégia, capacidade, estrutura e infra-estrutura. A seleção dos fornecedores apropriados proporciona um cenário sem obstáculos aos fluxos de recursos ao longo da cadeia: é fundamental que a montadora desenvolva relações mais próximas junto aos fornecedores que apresentem potencial para atuarem no desenvolvimento de componentes e sistemas específicos, de maneira a causar impacto no mercado consumidor.

Nos estágios iniciais da formação da base de fornecimento, aqueles fornecedores que não se adequarem aos objetivos da cadeia acabam sendo eliminados por não apresentarem as capacidades desejadas, por não estarem alinhados com os objetivos da montadora, por estarem distantes em relação às práticas a serem compartilhadas ou por não estarem interessados em desenvolver relacionamentos de proximidade com os demais integrantes.

Os os requisitos mais comumente considerados na seleção dos fornecedores são:

- Qualidade;
- Preço;
- Velocidade e confiabilidade na entrega;
- Capacidade tecnológica;
- Estrutura de custos;
- Comprometimento;
- Capacidade em pesquisa e desenvolvimento de produtos e processos;
- Capacidade técnica da mão-de-obra;
- Flexibilidade em termos de volumes de produção, produtos e processos;
- Estabilidade financeira.

Finalizada a seleção dos fornecedores, a montadora estabelece os padrões de eficiência desejados conjuntamente com seus fornecedores, e ambos se comprometem a

manter o relacionamento, seja por meio de um acordo verbal ou de um contrato formal.

Em ambos os casos devem ser levados em consideração:

- A duração do relacionamento;
- As diferenças no poder de decisão entre as organizações em função das respectivas posições ocupadas na cadeia;
- Os tipos de suporte prestados (técnico, financeiro, etc.);
- Alternativas para se lidar com potenciais conflitos entre as partes;
- O compartilhamento de benefícios;
- O desenvolvimento de confiança mútua.

De modo a garantir o andamento bem-sucedido da iniciativa e evitar um eventual encerramento abrupto do relacionamento, os fornecedores costumam ser avaliados pela montadora em intervalos regulares de tempo, sendo comum a ocorrência destas avaliações sob a forma de auditorias por parte do cliente.

A avaliação do desempenho da base de fornecimento é crítica ao tratar da redução de custos e de riscos operacionais e da agregação de valor ao produto final por meio de melhorias contínuas. Esta avaliação auxilia ainda a identificarem eventuais falhas em processos de seus fornecedores e a desenvolverem estratégias voltadas para a otimização das atividades relacionadas ao suprimento.

Dentre os principais critérios avaliados, destacam-se:

- Programação da produção e sistemas de controle;
- Capacidade de comunicação dos sistemas de informação;
- Capacidade tecnológica;
- Capacidade de gestão;
- Estratégias, políticas e técnicas de fornecimento;
- Programas de gestão e controle da qualidade;
- Conformidade dos processos de manufatura em relação às políticas ambientais;
- Potencial do relacionamento de longo prazo.

Uma vez que os automóveis são constituídos por uma grande quantidade de peças e componentes, produzidos por diversas empresas, e pelo fato de que as operações de montagem, em relação às demais operações executadas ao longo de todo o processo

produtivo, agregam maior valor ao produto disponibilizado ao consumidor final, a iniciativa pelas atividades relacionadas à gestão de suprimentos deve partir das empresas contratantes, as quais, por apresentarem maior poder de barganha em relação às demais empresas que compõem a cadeia produtiva, são capazes de induzi-las a mudar comportamentos e atitudes que se mostrem ineficazes e ineficientes para o cumprimento dos objetivos comuns aos seus membros, buscando o aumento de competitividade frente à concorrência.

## 3.2 GESTÃO DE PROCESSOS

Aqui surge o conceito de BPMS (Business Process Management System): conjunto de sistemas que automatiza a gestão de processos de negócios (modelagem, execução, controle e monitoramento).

Nessa gestão os processos são todos alinhados à estratégia da empresa, com foco nas prioridades para os clientes e, conseqüentemente, no que é visto por eles como valor agregado.

Podemos notar com mais clareza como foi importante passar por todas essas fases de processos organizacionais ao longo do tempo para que, hoje, tenhamos o melhor e mais avançado dos processos.

Também é legal ressaltar que todas essas gestões são um processo de melhoria contínua que não surgiram ao acaso.

### **Gestão de Processos VS. Gestão por Processos**

Processo é um conjunto de atividades realizadas por pessoas e / ou máquinas que utilizam recursos, sejam informações, equipamentos ou conhecimentos, que transformarão os insumos em produtos ou serviços.

Todas as atividades produtivas podem ser notadas como um processo de transformação, segundo o modelo:

## INPUT - PROCESSO - OUTPUT



- No input a empresa reconhece uma necessidade do consumidor;
- O processo é o meio pelo qual são criados os produtos;
- O output é a maneira pela qual os consumidores desses produtos reagem a eles.

A gestão de processos mapeia, monitora e mantém sob controle e em funcionamento todos os processos conforme o planejado.

Já a gestão por processos procura ver a organização de forma mais ampla, com as áreas e os processos se inter-relacionando. A gestão, por sua vez, monitora tudo isso e garante a satisfação do cliente.

Esse tipo de gestão possui um enfoque administrativo executado por uma organização que procura a otimização e o aperfeiçoamento da cadeia dos seus processos.

O objetivo principal é a mínima utilização de recursos e o máximo acerto.

Os processos ainda podem ser divididos em três tipos: processos finalísticos, gerenciais e de suporte.

#### **Processos finalísticos**

São processos direcionados para o suprimento das necessidades dos clientes. A venda, por exemplo, é um tipo de processo finalístico, já que tem relação direta com o cliente.

#### **Processos gerenciais**

São ligados à promoção da estruturação, avaliação e melhoria do funcionamento da organização dos processos, hoje e no futuro.

Em uma empresa, a atividade de um responsável pela coordenação das atividades é um exemplo de processo gerencial.

#### **Processos de suporte**

Esses são os que oferecem apoio ou são fornecedores de recursos aos outros processos da organização. Por se tratarem de processos internos, não entregam valor diretamente para o cliente.

### **3.2.1 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**

Ford, com a linha de montagem móvel estabeleceu o padrão organizacional de processos produtivos que tornaria universal.

O serviço artesanal na linha de montagem Até o começo do século XX, a atividade industrial era dominada pelos métodos artesanais. Um automóvel era fabricado da mesma forma como ainda hoje se constrói uma casa.

A produção artesanal é custosa e demorada: Quando há um grande mercado, com potencial ansioso por uma grande quantidade de produtos de baixo custo, produzidos rapidamente, o artesanato é desvantajoso. Esse era um dos ingredientes do contexto que impulsionou a produção em massa, que é essencialmente, a fabricação de produtos não diferenciados em grandes volumes. Princípios da produção em massa Foi Henry Ford quem aplicou na fabricação de automóveis os dois princípios fundamentais da produção em massa.

Primeiro princípio é a divisão do trabalho, o processo de produzir um produto é dividido em partes, cada pessoa participa com uma parte totalizando o produto final. O padrão das peças e do serviço O segundo princípio é a fabricação de peças e componentes padronizados, sendo todos fabricados com a mesma qualidade e com o mesmo tamanho e cor.

Cada peça ou componente pode ser montado em qualquer sistema ou produto. Já em seus primeiros modelos Ford vinha utilizando esses princípios de produção. Em 1912, o conceito de linha de montagem, sem mecanização, foi aplicado à fabricação de motores, radiadores e componentes elétricos. Numa linha de montagem, o trabalhador fica numa posição fixa para executar uma tarefa única. O produto movimenta-se ao longo de um processo que é feito de uma sequência de tarefas, realizadas pelos trabalhadores em posições fixas. Conforme o produto avança de uma posição para outra, vai sendo progressivamente construído.

A evolução do tempo para se montar um automóvel No começo de 1914, a Ford adotou uma linha de montagem móvel e mecanizada para montagem de chassis. Esse processo passou a consumir 1h33min minutos de trabalho, ao contrário do ano anterior

se gastava 12: e 28, quando a montagem era artesanal. Também em janeiro de 1914, Ford adotou o dia de 8 horas e duplicou o valor do salário para 5 dólares por dia. A linha de montagem estava a todo vapor, mas tinha administração da empresa Ford e os primeiros fabricantes de automóveis tiveram que desenvolver soluções para os problemas de controle de qualidade, controle de estoque, administração de pessoal, etc. Para fabricar com eficiência dezenas de milhares de peças. Foi essa necessidade que criou o ambiente propício para disseminação das técnicas da administração científica, posteriormente, esse mesmo contexto iria vim o surgimento das técnicas da administração da qualidade. Junto com a administração científica, o sistema Ford espalhou-se rapidamente para outras empresas, ramos industriais e países. Os fabricantes europeus copiaram a ideia da linha de montagem da Ford, que impulsionou a internacionalização de muitas empresas. Na década de 20, em certos países, como foi o caso do Japão e do Brasil.

A Ford e outros fabricantes estabeleceram linhas de montagens, para onde eram enviados os kits de peças e componentes produzidos nos países de origem das empresas. Mais tarde, nos anos 50, as empresas automobilísticas Americanas e Européias estabeleceram fábricas de montadoras no Brasil, desenvolvendo uma grande indústria de fornecedores de peças e componentes. A ideia de Ford ganhou o mundo O sistema organizacional industrial criado por Henry Ford tornou-se universal.

Não há empresa industrial que, em algum ponto do processo produtivo, não utilize alguma variante do sistema de montagem móvel por ele criado. Muitos conceitos novos surgiram depois dele, no entanto, os princípios que Ford utilizou colaboraram de alguma forma dentro da linha de produção atual.



### **3.2.2 PROCESSOS DA ÁREA DE SUPRIMENTOS**

Alguns argumentam que as novas tecnologias tornaram inevitável e que modelos de negócios totalmente novos prevaleceram, nesse sentido, a Ford tinha que redesenhar radicalmente toda a sua cadeia de suprimento ou correr o risco de ser deixada para trás. Este grupo defendia uma “integração virtual”, modelando a cadeia de suprimento da Ford nos modelos de cadeia como a da Dell, que vinha utilizando agressivamente tecnologia para reduzir capital operacional e a exposição à obsolescência de estoques. Outro grupo acreditava que as diferenças entre a indústria automobilística e a indústria relativamente nova como a de computadores eram importantes e substanciais. Alguns observavam, por exemplo, que em relação à Dell, a rede de fornecedores da Ford tinha mais níveis de empresa, e que a rede de fornecedores da mesma tinha historicamente desempenhado um papel proeminente e independente.

Anteriormente, em 1995, a Ford havia iniciado um plano ambicioso de reestruturação, chamado Ford 2000, que envolvia a fusão das operações automotivas da América do Norte, Europa e Internacionais em uma única organização global. O Ford 2000 visava reduções drásticas de custos obtidas a partir de reengenharia e globalização de organizações e processos corporativos. Ao tornar comuns os processos e produtos em termos globais, a Ford pretendia eliminar redundâncias organizacionais e em processos e alcançar enormes companhias de escala em manufatura e compras.

Importantes projetos de reengenharia foram iniciados nos principais processos da empresa, tais como Do Pedido à Entrega (OTD –Order-to-Delivery), que tinha a visão de criar um processo enxuto, flexível e previsível que harmonizasse os efeitos de todos os componentes da Ford para habilitá-la a prover aos consumidores os produtos certos, no lugar certo, na hora certa; e o Sistema de Produção Ford (FPS – Ford Production System) que era um sistema integrado visando tornar as operações da Ford mais enxutas, com maior capacidade de resposta e mais eficientes que focava em atributos-chave do processo produtivo, aspirando nivelar a produção e partir para um

sistema puxado pela demanda, com produção sincronizada, fluxo contínuo e estabilidade em todo processo.

O novo enfoque global da Ford exigia o uso de tecnologia para superar as restrições em geral impostas pela geografia sobre o fluxo de informações. Além disso, em praticamente todos os projetos de reengenharia, a tecnologia da informação (TI) havia surgido como um elemento qualificador crítico. Na área de cadeia de suprimentos havia a concordância geral de que a TI também poderia ser utilizada para melhorar de forma significativa o fluxo de materiais e reduzir estoques.

A estrutura de suprimentos existente na Ford cresceu ao longo dos anos e havia alguns milhares de fornecedores de material de produção em uma complexa rede de relações de negócios. A Ford tornou a sua expertise disponível para auxiliar os fornecedores na melhoria de suas operações através de uma gama de técnicas, entre as quais estoques just-in-time (JIT), Gerência de Qualidade Total (TQM – total quality management) e controle Estatístico de processos (SPC- statistical process control).

A Ford, sendo assim, utilizou-se das tecnologias emergentes de informação e ideias das novas empresas de alta tecnologia para modificar a forma de interagir com seus fornecedores, passando essencialmente de um processo empurrado para um puxado alcançando maiores lucros, trazendo a empresa para o contexto global e melhorando o seu relacionamento com os fornecedores.

## **4. CONCLUSÃO**

O principal objetivo desta pesquisa foi estudar o setor automobilístico brasileiro, analisando o posicionamento estratégico da empresa. Portanto a empresa busca oferecer custo benefícios com os modelos produzidos no Brasil, complementando um série de modelos que fazem sucessos em todos os mercados, concluindo que a indústria automobilística apesar de ter passado por grandes desafios continua a ter grande relevância para o país.

## REFERÊNCIAS

Bastos, L. "FORD MOTOR COMPANY DO BRASIL". Disponível em: <<http://gestaotecnologicadainovacao.blogspot.com/2013/07/ford-motor-company-do-brasil.html>>. Acesso em 13 Mai. 2021.

Ford. "História Ford". Disponível em: <<https://www.ford.com.br/sobre-a-ford/historia/>>. Acesso em 15 Mai. 2021.

Beatriz, A. "Como funciona a cadeia de suprimentos na logística". Disponível em: <<https://cargox.com.br/blog/como-funciona-a-cadeia-de-suprimentos-na-logistica>>. Acesso em 20 Mai. 2021.

Truckpad. "Cadeia de Suprimentos: saiba como aplicar na sua empresa". Disponível em: <<https://www.truckpad.com.br/blog/cadeia-de-suprimentos-saiba-como-aplicar-na-sua-empresa/>>. Acesso em 22 Mai. 2021.

Marcondes, J. "Processo Organizacional: O que é: Conceito, Definição, Estrutura". Disponível em: <<https://gestaodesegurancaprivada.com.br/processo-organizacional-conceito/>>. Acesso em 18 Mai. 2021.

Santos, Vi. "Gestão de Processos: O que é e como funciona?". Disponível em: <<https://www.fm2s.com.br/gestao-por-processos/#:~:text=Tamb%C3%A9m%20conhecida%20como%20gest%C3%A3o%20por,uma%20vis%C3%A3o%20sist%C3%AAmica%20da%20organiza%C3%A7%C3%A3o.>>. Acesso em 22 Mai. 2021.

TOTVS. "A importância da cadeia de suprimentos para as empresas". Disponível em: <<https://www.totvs.com/blog/gestao-industrial/cadeia-de-suprimentos-na-era-4-0/>>. Acesso em 18 Mai. 2021.