

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS PARA A OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA**SUPPLY CHAIN MANAGEMENT TO OBTAIN COMPETITIVE ADVANTAGE** <https://doi.org/10.63330/aurumpub.063-024>**Carlos Sidney Braga da Silveira**

Mestre em Administração de Empresas pela Must University Especialista em Gestão e Planejamento

Tributário

Bacharel em Ciências Contábeis

E-mail: sidneybraga@yahoo.com.br**Resumo**

O presente artigo analisa a importância do gerenciamento da cadeia de suprimentos e seus impactos no ambiente organizacional. Tratando-se de uma revisão bibliográfica, o trabalho tem como objetivo demonstrar como a gestão da cadeia de suprimentos pode gerar vantagem competitiva para uma empresa. A metodologia utilizada baseou-se em um levantamento bibliográfico fundamentado nos principais conceitos, ferramentas e técnicas da literatura especializada. Os resultados indicam que a integração da cadeia de suprimentos proporciona benefícios significativos, tais como redução de custos, diminuição do tempo de processo, melhoria na qualidade e maior flexibilização logística. Conclui-se que a integração da cadeia de suprimentos com a tecnologia da informação é indispensável para subsidiar os processos de tomada de decisão, resultando em um modelo de governança estratégico e no fortalecimento da competitividade no mercado.

Palavras-chave: Cadeia de suprimentos; Competitividade; Gerenciamento.**Abstract**

This article analyzes the importance of supply chain management and its impacts on the organizational environment. As a literature review, the work aims to demonstrate how supply chain management can bring competitive advantage to a company. The methodology used was based on a literature review concerning the main concepts, tools, and techniques from specialized literature. The results indicate that supply chain integration provides significant benefits, such as cost reduction, process time reduction, quality improvement, and greater logistical flexibility. It is concluded that the integration of the supply chain with information technology is essential to support decision-making processes, resulting in a strategic governance model and enhanced market competitiveness.

Keywords: Competitiveness; Management; Supply chain.

1 INTRODUÇÃO

Com a abertura dos mercados e a implantação de tratados de livre comércio entre diversos países, os custos de produção de uma infinidade de produtos vêm caindo cada vez mais. Tudo isso é, em princípio, motivo para festa entre as grandes empresas de setores beneficiados por tal fenômeno, porém é importante lembrar que tais “facilidades”, por serem oferecidas a todos que por ela podem pagar, são também impostas a todos que desejem se manter competitivos. Em um mercado onde o tempo é calculado em milissegundos e o dinheiro é contado em frações de centavos, extrair o máximo de eficiência de todos os processos dentro da empresa deixou de ser um luxo e se tornou questão de sobrevivência.

A implantação de novos processos gerenciais, principalmente no que diz respeito à comunicação entre a organização, seus fornecedores, clientes e entre seus próprios departamentos, vem recebendo cada vez mais atenção e investimentos, com a finalidade de proporcionar maior eficiência nas ações de uma organização visando à obtenção de uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes.

Num mercado altamente competitivo como o atual, o diferencial de eficácia entre uma empresa de alta performance e uma empresa comum pode estar justamente na capacidade de gerenciar adequadamente o seu sistema de administração de materiais. O foco de tal gerenciamento é, obviamente, um controle de custo total dos materiais adquiridos, que no caso de empresas de manufatura, normalmente ultrapassa 50% de seu faturamento. Para ratificar o crescimento e a importância desse setor, surgem, a cada dia, novos fornecedores de sistemas de *Supply Chain Management* (Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos), que tem como objetivo desenvolver sistemas que proporcionem uma maior integração entre os diversos setores de uma empresa através da gestão de informação.

Nesse cenário, em que identificamos a importância da Gestão da Cadeia de Suprimentos em uma organização na obtenção de vantagem competitiva em relação à concorrência, este trabalho visa analisar os resultados da implantação do processo de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos no ambiente empresarial, através de um levantamento bibliográfico concernente aos principais conceitos, ferramentas e técnicas utilizadas.

2 METODOLOGIA

Este trabalho fundamenta-se na realização de uma pesquisa de revisão bibliográfica, indispensável para a sustentação teórica dos conceitos abordados. A condução da pesquisa deu-se a partir do levantamento, seleção e análise de literatura especializada, incluindo livros e artigos acadêmicos que tratam da gestão da cadeia de suprimentos e seus impactos na competitividade das organizações.

A partir da coleta desse material, o estudo desenvolveu-se sob o aspecto analítico da importância do

gerenciamento logístico, avaliando as dimensões de integração de processos, agregação de valor, redução de custos e os desafios práticos enfrentados no ambiente empresarial contemporâneo.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 CADEIA DE SUPRIMENTOS (*SUPPLY CHAIN*)

Cadeia de Suprimentos é um conjunto de atividades funcionais (transportes, controle de estoques 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 (Ballou, 2006). Para Aitken (1998), a cadeia de suprimentos é definida como 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 informação dos fornecedores para os clientes finais.

Tanto no meio acadêmico como no empresarial, existem diversas definições para o termo Gestão da Cadeia de Suprimentos ou *Supply Chain Management* (SCM), além de afirmações conflitantes sobre o surgimento propriamente dito da SCM. De acordo com Miguel e Brito (2009), SCM é um conceito bastante abrangente que não se limita a uma área específica de conhecimento e considera que várias empresas adotam as práticas de gestão integrada, com consequente aumento de vantagem competitiva, redução de custos e melhor satisfação do cliente.

Levando em consideração as múltiplas definições existentes e suas peculiaridades, Pires (2004, p. 61) afirma que:

A SCM é claramente multifuncional e abrange interesses de diversas áreas tradicionais das empresas industriais. Por essas perspectivas podemos considerar a SCM como uma área contemporânea que, certamente, tem mais de uma origem. Isso significa que ela pode ser considerada um ponto de convergência na expansão de outras áreas tradicionais no ambiente empresarial...

3.2 GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS – SCM

O longo processo necessário para converter matéria-prima, mão de obra e energia em algo útil ou prazeroso nem sempre é percebido durante a aquisição de um produto ou serviço. Muitas vezes produtos complexos requerem matéria-prima de natureza variada (metais, plásticos, borrachas, tecidos) e são montados a partir de um número muito elevado de componentes. O longo caminho que se estende desde as fontes de matéria-prima, passando pelas indústrias fornecedoras dos componentes, pela manufatura do produto, pelos distribuidores, e chegando finalmente ao consumidor através do varejista, constitui a cadeia de suprimento (Novaes, 2015).

O gerenciamento da cadeia de suprimentos procura criar vínculos e coordenação entre os processos de outras organizações existentes na cadeia, tais como fornecedores e clientes, incluindo a própria

organização. Dessa forma, uma das metas do gerenciamento da cadeia de suprimentos poderia ser a redução, ou até mesmo a eliminação de estoques de segurança existentes entre as organizações que compõem a cadeia, por meio de compartilhamento de informações sobre a demanda e níveis de estoques (Christopher, 2007).

A condução eficaz da logística e do gerenciamento da cadeia de suprimentos pode ser importante fonte de vantagem competitiva, possibilitando uma posição de duradoura superioridade em relação aos concorrentes, em termos de preferência do cliente, por exemplo (Christopher, 2007).

3.3 SCM COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA

Desde a construção das pirâmides até as ações que procuram minimizar a fome na África, os princípios que fundamentam o fluxo eficiente de materiais e de informação para atender às exigências dos clientes pouco mudaram. Ao longo de toda a história da humanidade, guerras têm sido vencidas e derrotadas pelas forças e pelas capacidades da logística ou falta delas. Enquanto generais e marechais de campo do passado compreenderam o papel essencial da logística, curiosamente, só há pouco tempo as organizações empresariais reconheceram o impacto vital que o gerenciamento logístico e da cadeia de suprimentos pode causar na obtenção de vantagem competitiva.

Além de agregar quatro tipos de valores positivos (lugar, tempo, qualidade e informação), a logística moderna procura, também, eliminar do processo tudo que não tenha valor para o cliente, ou seja, tudo que acarrete apenas custos e perda de tempo (Novaes, 2015). A fonte de vantagem competitiva está relacionada a dois pontos principais: na capacidade da organização de se diferenciar de seus concorrentes aos olhos do cliente; e em operar com custo menor, de forma a obter mais lucro. Resumidamente, as empresas bem-sucedidas apresentam vantagem de custo (menores custos) ou vantagem de valor (produtos diferenciados), ou ainda, uma combinação de ambos (Christopher, 2007).

3.3.1 Aumento de produtividade e redução de custos

A logística e o gerenciamento da cadeia de suprimentos podem oferecer grande número de meios para aumentar a eficiência e a produtividade, de forma a contribuir significativamente para a redução dos custos de produção, e então reduzir o custo por unidade de produto. A administração de materiais deve ter como objetivo disponibilizar o produto certo no local e instante correto a um custo mínimo para que este seja utilizado na operação (Ballou, 1993).

Quando a administração reconhece que a cadeia de suprimentos afeta uma significativa parcela dos custos da empresa e que os resultados das decisões tomadas quanto aos processos da cadeia de suprimentos proporcionam diferentes níveis de serviços ao cliente, atinge uma condição de penetrar de maneira eficaz em novos mercados, de aumentar sua fatia no mercado e, conseqüentemente, aumentar os lucros. Portanto,

uma boa gestão da cadeia de suprimentos pode gerar vendas e não apenas reduzir os custos (Ballou, 2006).

3.3.2 Diferenciação e criação de valor

A vantagem competitiva deriva do modo como as empresas organizam e desempenham suas atividades, tais como logística, produção, marketing, vendas, compra de bens e serviços, gestão de pessoas, entre outros. Para obter vantagem competitiva, a empresa deve oferecer valor a seus clientes, desempenhando essas atividades com maior eficiência que os concorrentes ou de modo exclusivo, criando uma diferenciação (Christopher, 2007). Agregar valor mediante a diferenciação é um meio bastante eficiente de se obter uma vantagem defensável no mercado. Produtos e serviços não têm valor, a menos que estejam em poder dos clientes quando (tempo) e onde (lugar) pretenderem consumi-los (Ballou, 2006).

Conceitos de vantagem competitiva e de *core competence* estão hoje presentes na definição das estratégias das grandes empresas. As organizações perceberam que é mais vantajoso concentrar suas atividades naquilo que a empresa consegue fazer bem, diferenciando-a positivamente dos concorrentes, e adquirindo externamente componentes e serviços (distribuição, armazenagem e transporte de produtos e insumos, alimentação de funcionários, estacionamento, dentre outros) ligados a tudo que não estiver dentro de sua competência central (*core competence*).

Nesse contexto, é muito importante o adequado entrosamento entre as empresas participantes, com um grau de confiança mútua elevado (Novaes, 2015). As organizações devem analisar cada atividade em sua cadeia de valor e avaliar se elas apresentam vantagem competitiva real na atividade.

3.4 DESAFIOS DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Os entraves enfrentados na gestão da cadeia de suprimentos não são exclusividade dos processos operacionais das empresas. Em muitos casos, os desafios estão presentes na parte estratégica, isto é, na definição de metodologias, escolha de soluções e caminhos para se manter uma gestão eficiente e capaz de entregar os resultados conforme as expectativas do mercado.

Na parte operacional, evidentemente, também existe uma série de complicações, como a integração de agentes e processos, além das falhas na comunicação, que tanto dificultam o fluxo de atividades de forma padronizada e em atendimento às demandas disparadas pelo consumidor final, por exemplo.

3.4.1 Complexidade da cadeia

As empresas estão atuando de forma cada vez mais descentralizada, compondo processos em diferentes localidades e firmando relações com inúmeros parceiros. Esse cenário, em grande parte, é reflexo da transformação digital, que tem facilitado o fluxo comunicativo dos negócios e a automação de processos.

Assim, com uma atuação cada dia mais ampla e uma realidade mais globalizada, um efeito direto

sentido na cadeia de suprimentos é o aumento da sua complexidade. Com o passar dos anos, avanços da tecnologia e mudanças nos hábitos de consumo da sociedade, as cadeias foram se ramificando e englobando variados agentes com propostas distintas e capacidades de produção bem diferentes uns dos outros, o que aumenta a dificuldade na integração para se atingir um ponto de equilíbrio.

Nesse contexto de estratificação da cadeia de suprimentos, gerir todos os processos necessários e manter todos os elos em conformidade com as demandas não é uma tarefa fácil. A realidade de grande parte das empresas é de dificuldade em mapear processos, alinhar atividades executadas por diferentes responsáveis e evitar rupturas que possam afetar a cadeia produtiva e a experiência do consumidor.

3.4.2 Integração de equipes e processos

Quando se trabalha com cadeias de suprimentos mais extensas e complexas, as quais englobam uma série de etapas que vão desde a compra de matéria-prima até a finalização do produto, um dos grandes desafios que surge na gestão é justamente integrar todas as equipes que participam dessa cadeia produtiva.

Nesse sentido, exige-se um esforço bastante grande para garantir que a gestão logística se integre ao setor de estoques e que esse converse eficientemente com o setor de compras, formando um conjunto sincronizado de atividades.

3.4.3 Mensuração de resultados

Embora mensurar os resultados seja um ponto essencial para os negócios, nem sempre é fácil levantar as informações necessárias para subsidiar as decisões de gestores e líderes. Em muitos casos, por exemplo, é difícil expressar, de forma quantitativa, qual é o impacto que o atraso no fornecimento de um insumo pode ocasionar nas demais etapas que sucedem, assim como o impacto que será percebido pelo consumidor, caso haja ruptura na disponibilidade de um produto.

Como reflexo dessa dificuldade, tem-se interferências negativas nos custos da cadeia de suprimentos, além de possíveis prejuízos na satisfação do cliente, que pode perceber atrasos nas entregas, mudanças na oferta de produtos, tudo porque a indústria, por exemplo, não consegue mensurar os resultados para otimizar seus processos.

3.4.4 Relacionamento com fornecedores

No contexto da cadeia de suprimentos, os fornecedores exercem um papel determinante para a manutenção das atividades de uma empresa, além de serem o ponto de partida de todo o processo da produção.

No entanto, nem sempre a empresa consegue gerir eficientemente sua rede de fornecedores, avaliando pontos elementares, como a própria capacidade de fornecimento de insumos, matérias-primas e

materiais necessários à produção.

Um caminho para solucionar as falhas relacionadas aos fornecedores, nesse contexto, pode ser o estabelecimento de uma gestão mais ativa, uma comunicação mais clara e o fechamento de contratos mais detalhados, reduzindo assim os riscos de inconsistências durante a execução dos processos de produção.

3.4.5 Controle de estoque

O controle de estoque é, sem dúvida alguma, um dos pontos mais desafiadores dentro da cadeia de suprimentos de qualquer negócio. Não é difícil encontrar exemplos no mercado de indústrias, varejistas e distribuidores que encontram dificuldades para compor seus estoques, em termos de variedade e quantidade de produtos e insumos armazenados.

Erros no equilíbrio do estoque, na prática, têm um impacto direto nos custos da cadeia de suprimentos. Por exemplo, compor um estoque mais elevado que o necessário significa gastar mais com o armazenamento de produtos e insumos. Isso porque será necessário mais espaço, mais profissionais para gerenciar os materiais, assim como mais gastos com deslocamentos internos etc. Do mesmo modo, aumentam os riscos de desperdício desses itens, como com o perecimento de mercadorias.

3.4.6 Distribuição e transporte

Não há como falar em desafios na gestão da cadeia de suprimentos sem citar aqueles envolvidos com distribuição e transporte. Além de ser uma das etapas que mais consome recursos das empresas, esse é um dos aspectos mais complexos e dependentes de uma gestão estratégica.

No Brasil, há inúmeros motivos para se dizer que distribuição e transporte é um grande desafio dentro das atividades das empresas. Em razão da precariedade da infraestrutura das rodovias, por exemplo, o transporte de cargas se torna altamente custoso e, também, extremamente arriscado para as empresas. Além disso, a grande dimensão territorial do país dificulta as estratégias de logística e distribuição, sobretudo em regiões mais distantes de polos de consumo e produção.

No mais, a falta de experiência no uso dos dados, por exemplo, dificulta a leitura das demandas do mercado. Em razão disso, a indústria acaba distribuindo sua produção de maneira equivocada, focando apenas nas vendas internas, mas sem considerar se o produto está efetivamente sendo demandado pelo mercado. Do mesmo modo, há falhas no volume de distribuição, o que faz com que certos clientes da indústria estejam com estoques elevados de produtos, enquanto outros estão com o mesmo item em falta.

4 CONCLUSÃO

Com base nas informações apresentadas, examinamos a importância do gerenciamento da cadeia de suprimentos e seus impactos nas organizações, verificando como essa gestão pode trazer vantagem

competitiva para uma empresa, assim como os principais desafios enfrentados em seu gerenciamento.

Toda e qualquer organização que deseje se manter de forma competitiva no mercado com seus produtos ou serviços depende de terceiros para manter seu negócio ativo, sejam eles fornecedores, distribuidores e clientes. Para se manterem competitivas, as empresas precisam buscar a todo momento estratégias para reduzir seus custos, aumentar a produtividade, agregar valor a seus produtos, sempre tomando como principal objetivo atender as expectativas de seu cliente da melhor forma possível.

Dois pontos principais que resultam em vantagem competitiva estão relacionados à capacidade da organização de se diferenciar do mercado e operar com custos menores, oferecendo a seus clientes produtos diferenciados e com preços mais baixos.

É importante avaliar também todas as atividades internas da organização que geram vantagem competitiva. Para as que não representam vantagem, é interessante pensar na terceirização da atividade junto a outras empresas que tenham maior expertise na atividade, e possam a realizar com melhor qualidade e menor custo, podendo agregar valor ao produto e o diferenciar do mercado.

Por fim, é importante destacar que para o funcionamento da cadeia de suprimentos, todas as organizações envolvidas devem estar empenhadas e comprometidas com um mesmo objetivo, buscando sempre uma relação de ganha-ganha.

REFERÊNCIAS

AITKEN, J. **Supply Chain Integration within the Context of Supplier Association**. 1998. Tese (Doutorado em Filosofia) – Cranfield University, Reino Unido, 1998.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais, distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: logística empresarial. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2006.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: criando redes que agregam valor. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

MIGUEL, P. L. S.; BRITO, L. A. A gestão da cadeia de suprimentos e sua conexão com a visão relacional da estratégia. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2009, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: ANPAD, 2009.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2015.

PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos** (*Supply Chain Management*). São Paulo: Atlas, 2004.