

REVISTA TÓPICOS

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E SEU IMPACTO NA COMPETIVIDADE ENTRE AS ORGANIZAÇÕES

DOI: 10.5281/zenodo.10990034

Priscila Braz Leite Parreiras Araujo¹

RESUMO

O presente trabalho teve como metodologia a revisão bibliográfica com uma abordagem qualitativa para responder questões sobre a atuação do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos sustentável na administração moderna, seu impacto na competitividade entre as organizações e os desafios sofridos pós pandemia do Covid-19, que alterou a rotina de compra dos consumidores finais. A cadeia de suprimentos está ganhando cada vez mais espaço nas organizações, devido ao seu impacto nos custos dos produtos, na imagem da empresa, na relação com os demais setores envolvidos na compra, produção e entrega do produto e, por fim, na satisfação do consumidor final e nos lucros. As novas ferramentas tecnológicas permitem que a empresa proporcione produtos e serviços com maior qualidade, rapidez e competência, gerando maiores lucros, em mercados cada vez mais globalizados, competitivos e digitalizados. Com o uso das ferramentas certas, dando atenção à sustentabilidade ambiental, social e econômica e superando os desafios trazidos pela pandemia do

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

Covid-19, o Gerenciamento das Cadeias de Suprimentos tende a se tornar o setor mais estratégico e o que gera maior impacto na competitividade das organizações atuais.

Palavras-chave: Cadeia de Suprimentos. Mudanças. Impacto. Tecnologia. Sustentabilidade. Competitividade.

ABSTRACT

The present work had as a methodology the bibliographical review with a qualitative approach to answer questions about the performance of the Sustainable Supply Chain Management in modern administration, its impact on the competitiveness between organizations and the challenges suffered at the Covid-19 pandemic, which have changed the purchase routine of the final consumers. The supply chain is gaining more and more space in organizations, due to its impact on product costs, on the company's image, on the relationship with other sectors involved in the purchase, production, and delivery of the product and, finally, on customer satisfaction and profits. The new technological tools of Supply Chain Management allow the company to provide its customers with products and services with greater quality, speed, competence and generating greater profits, in increasingly globalized, competitive and digitized markets. With the use of the right tools, paying attention to environmental, social and economic sustainability and overcoming the challenges brought by the Covid-19 pandemic, Supply Chain Management tends to become the most strategic sector and the one that generates the greatest impact on competitiveness of current organizations.

REVISTA TÓPICOS

Keywords: Supply Chain. Changes. Impact. Technology. Sustainability. Competitiveness.

1. Introdução

O presente trabalho teve como metodologia a revisão bibliográfica com uma abordagem qualitativa para responder questões sobre a atuação do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos sustentável na administração moderna, seu impacto na competitividade entre as organizações e os desafios sofridos pós pandemia do Covid-19, que alterou a rotina de compra dos consumidores finais.

A cadeia de suprimentos começou como um conceito de simples extensão da logística, mas logo ganhou grande importância no campo da administração. A Gestão da Cadeia de Suprimentos ou *Supply Chain Management* (SCM), pode ser considerada como o fluxo de informações, bens e serviços que engloba desde os fornecedores até o consumidor final. Com o surgimento da internet e especialmente no período pós pandemia do Covid-19, a cadeia de suprimentos ganhou grande importância devido ao aumento de compras *on-line* e às mudanças ocorridas nos últimos anos.

A gestão da cadeia de suprimentos pode ser definida como uma gestão ativa das atividades para maximizar o valor do produto ou serviço ao cliente e o alcance de vantagens competitivas sustentáveis; incluindo empresas que integram a cadeia de abastecimento, desenvolvem atividades e gerenciam seus relacionamentos da forma mais eficaz possível. Esse processo abrange desde a aquisição de materiais e insumos, logística até o

REVISTA TÓPICOS

desenvolvimento de produtos. A gestão da cadeia de suprimentos consiste em um processo de gerenciar estrategicamente os mais diversos fluxos, como bens, serviços, finanças, informações e as relações entre empresas, visando alcançar e apoiar os objetivos organizacionais. Cândido (2018, p.8).

2. Cadeia de Suprimentos - sua atuação nas empresas e importância na competitividade das organizações

A gestão eficiente da Cadeia de Suprimentos garante que o produto seja disponibilizado no lugar certo, na quantidade esperada, na qualidade ideal e com o objetivo de ampliar o volume de vendas e o lucro da empresa. Suas atividades englobam a previsão da demanda, a seleção dos fornecedores, o fluxo de materiais, os contratos, informações e movimentações financeiras, a criação de novas instalações como fábricas, armazéns, centros de distribuição, o relacionamento com clientes e questões amplas como economia, sociedade e meio ambiente. Gupta & Starr (2014)

As ferramentas de *Supply Chain Management* permitem que a empresa disponibilize vários produtos e serviços com maior qualidade, rapidez e competência e, conseqüentemente, maiores lucros. Para obtenção de vantagens competitivas em mercados cada vez mais globalizados e mais digitalizados, é necessário que uma empresa busque a excelência de suas operações e dê atenção à integração e coordenação com outros agentes na sua cadeia de suprimentos. A cadeia de suprimentos abrange tanto a configuração dos ativos no fluxo como a gestão de quatro elementos principais: planejamento, compras, produção e distribuição. O desafio de

REVISTA TÓPICOS

colaboração entre as equipes deve ocorrer tanto no nível estratégico, compartilhando objetivos, como no nível tático/operacional, gerindo esses elementos em ambientes cada vez mais complexos e incertos, como a crise da pandemia do Covid-19.

A vantagem competitiva é um conjunto de características que a organização busca alcançar para se destacar, para diferenciar-se de seus concorrentes. Essa diferença precisa agregar valor ao cliente. Esse valor se refere àquilo que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço, e aí se encontra a vantagem competitiva. Com a gestão da cadeia de suprimentos, as empresas definem suas estratégias competitivas e funcionais, visando obter vantagem competitiva de maneira objetiva. O SCM introduziu uma mudança no ponto de vista da competitividade, baseando a competição nas cadeias produtivas, diferente da administração tradicional, que se baseia apenas no nível das unidades de negócio, através de práticas como o *outsourcing* (processo de transferir tarefas, operações e trabalhos para uma força de trabalho externa, contratando terceiros por um período de tempo determinado) e o *benchmarking* (processo de avaliação da empresa em relação à concorrência, por meio do qual incorpora os melhores desempenhos de outras firmas e/ou aperfeiçoa os seus próprios métodos), que surgiram para inovar os processos dentro da administração de materiais, visando buscar diferenciais em relação aos seus concorrentes. Esses diferenciais são buscados com as mais importantes funções da administração de materiais e está no controle de níveis de estoque, pois com ela se pode ter o controle de seus recursos a fim de que seja compatível com sua demanda esperada. Isso significa uma melhor

REVISTA TÓPICOS

utilização dos recursos e um menor custo. Para isso, é necessária a cadeia de suprimentos estar adaptável e alinhada às mudanças do mercado para se obter a vantagem competitiva nessa nova era de competição globalizada. Oliveira (2010, np).

Com o aumento da competitividade em diversos mercados, a melhor forma de manter o negócio lucrativo é por meio da inclusão de tecnologias que ampliem o desempenho da corporação. Setores como Marketing, Compras e Administrativo são beneficiados pelas melhorias ocorridas na Cadeia de Suprimentos e todo o processo produtivo terá vantagens competitivas. A cadeia de suprimentos acompanha o processo de compra, desde o pedido do consumidor até a entrega final. Assim, pode-se assegurar que o cliente tenha uma excelente experiência de compra, torne-se fiel à empresa, e gere uma boa relação com os fornecedores. Os sistemas de comunicação integrados geram um melhor relacionamento entre a empresa mestra e os fornecedores, garantindo assim um bom fluxo das atividades. Desta forma, todos participam das questões relacionadas à distribuição dos produtos, nível de estoques, planejamento da demanda, estimativa de vendas, promoções dos produtos com estoque elevado e tipo de transporte que melhor atenda às necessidades das empresas e dos consumidores.

A gestão eficaz da Cadeia de Suprimentos agrega valor a todas as áreas da empresa, fazendo-as funcionar de forma harmônica para garantir uma boa experiência de compra ao cliente.

2.1. *Supply Chain* e a crise da pandemia do Covid-19

REVISTA TÓPICOS

As áreas de logística e *Supply Chain* foram algumas das mais atingidas pela pandemia do Covid-19 nos anos 2020 e 2021. A maioria das empresas logísticas nacionais tiveram faturamento aquém do esperado e saíram endividadas da pandemia devido aos altos custos de funcionamento.

Além do fator financeiro, diversas empresas tiveram que adaptar sua produção com a disponibilidade de equipe, disponibilizar pessoas ao trabalho estilo *home office* e dispensar funcionários do grupo de risco. No âmbito global, centenas de países fecharam suas fronteiras para evitar maiores contágios e os suprimentos advindos da China sofreram nos preços. Neste cenário de caos, as [empresas tiveram que repensar suas estratégias de gestão](#), equipes, estoque, produção e fornecedores.

De acordo com o Portal *Vendor Managed Inventory* – VMI (2021), especializado em logística e *Supply Chain*, a pandemia não trouxe apenas desafios, mas também boas oportunidades de expansão e inovação. Dentre as diversas oportunidades, destacam-se:

1. Oportunidade de se alinhar estrategicamente

As empresas viram que o seu *Supply Chain* precisa ser mais flexível, ágil e transparente, atributos a serem considerados no planejamento estratégico, incluindo situações de risco e ações mais sustentáveis.

2. Oportunidade de inovar

As apostas estão voltadas para automação com o uso da robótica em armazéns, internet das coisas para monitoramento de equipamentos e

REVISTA TÓPICOS

entregas, Inteligência Artificial e Big Data para análises e previsões. Essas tecnologias trazem visibilidade aos gestores e alavancam as empresas em sua competitividade.

3. Oportunidade de explorar novos mercados

Uma das tendências adotadas na pandemia é o foco de vendas direta para o B2C (*Business to Consumer*). As tecnologias 4.0 facilitam o processo de fabricação de produtos, de um modo simples e eficiente, dando acesso aos clientes à produtos direto da fábrica. As vantagens estão em um menor custo, já que algumas etapas da cadeia de distribuição são eliminadas nesse processo.

Também houve o crescimento do *e-commerce* o que exigiu mudanças na logística para acompanhar essa tendência. O cliente demanda formas de entregas mais ágeis, sustentáveis e convenientes ao seu estilo de vida e as empresas passaram a considerar isso em suas operações.

2.2. Novidades e desafios da gestão da cadeia de suprimentos

Supply Chain 4.0 é uma derivação do conceito de Indústria 4.0 que é a Indústria após a transformação digital. Significa uma nova maneira de gerenciar as demandas logísticas por meio de tecnologias que modernizam processos e auxiliam nas estratégias organizacionais. Assim, a cadeia de suprimentos torna-se mais integrada e eficiente.

A empresa Benner Sistemas (2021), uma das mais conceituadas criadoras de softwares de gestão do Brasil, entende que há inúmeras vantagens na

REVISTA TÓPICOS

utilização das [tecnologias](#) que aumentam o desempenho das demandas da cadeia de suprimentos, além de torná-las mais eficientes e seguras. O estoque, por exemplo, quando gerenciado de forma manual, gasta um tempo enorme dos colaboradores para guardar, localizar e inventariar os produtos armazenados. No entanto, com a utilização de robôs e outras ferramentas tecnológicas, pode-se minimizar falhas, otimizar e integrar processos, e diminuir o volume de retrabalhos. Outro exemplo é a coleta de dados nos pontos de vendas (PDVs) que são compartilhados entre todas as áreas da cadeia de suprimento em tempo real. Desta forma, torna-se possível ajustar a produção, os estoques, evitar desperdícios ou a falta de produtos e entender melhor o comportamento do consumidor. Assim, o desenvolvimento de produtos e serviços estará de acordo com as necessidades do público-alvo.

A automação das rotinas da cadeia de suprimentos possibilita que os funcionários trabalhem mais em atividades estratégicas do que operacionais, focando em inovações, aprimoramentos dos serviços, novas ideias e maior produtividade. O resultado é o aumento da competitividade da organização ao entregar valor e aumentar a satisfação dos consumidores.

Dentre as diversas ferramentas do *Supply Chain 4.0*, pode-se destacar:

- Monitoramento dos transportes, as ocorrências realizadas no trajeto, a troca de mensagens instantâneas com a transportadora e para o cliente final e a confirmação da entrega ou coleta dos produtos.

REVISTA TÓPICOS

A empresa Benner Sistemas acrescenta, ainda que as transformações advindas da *Supply Chain* 4.0 também apresentam alguns desafios para as empresas do setor logístico. São elas:

- Gestão de dados. Devido ao grande volume de dados, as informações deve ser segmentadas para facilitar sua utilização e [melhorar serviços](#) ou processos ineficientes.
- Profissionais aptos a operar ferramentas digitais – Esses profissionais devem ter domínio das tecnologias utilizadas bem como a capacidade de decidir as melhores soluções para a empresa. Deve ter a criatividade para gerar estratégias que reduzem custos e agreguem valor; conhecimento das necessidades da cadeia de suprimentos e das áreas que compõem a *Supply Chain*.
- Atualização tecnológica. Abertura da empresa às facilidades tecnológicas do setor que já estão em funcionamento no mercado, como: Drones; [Veículos](#) autônomos; Depósitos automatizados; aplicativos para entregas; Sensores; Simuladores; Robôs, *Blockchain* (sistema de integração de dados em trocas de informações, e base das criptomoedas usadas para pagamentos), etc. Tais tecnologias estão atreladas ao *Big Data*, Inteligência Artificial (IA), *Machine Learning* e Internet das Coisas (IoT).

Devido às mudanças repentinas da era digital, o comportamento do consumidor pós pandemia do Covid-19 e a relação dele com as marcas, o setor de suprimentos sofre diversas transformações. Devido ao aumento do

REVISTA TÓPICOS

comércio eletrônico, houve grandes modificações na logística das empresas, na oferta de novos produtos e na cadeia de suprimentos como um todo. Os consumidores, por sua vez, tornaram-se mais exigentes e menos tolerantes à falhas e atrasos nas entregas. Essa nova realidade está propiciando uma aproximação entre as empresas e os consumidores.

A união da tecnologia com a *Supply Chain* 4.0 tende a trazer resultados cada vez maiores e soluções eficazes em todas as fases da cadeia de suprimentos. Isso porque as aplicações são desenvolvidas com base nas necessidades do setor logístico como monitoramento das operações, levantamento e disponibilização de números e gráficos vitais para o andamento das tarefas internas e outras facilidades. Assim, pode-se concluir que a *Supply Chain* 4.0 veio para revolucionar a cadeia de suprimentos das empresas.

2.3 Cadeia de Suprimentos e a Sustentabilidade

Uma cadeia de suprimentos sustentável é aquela que fornece produtos e serviços que satisfazem os clientes com o menor impacto ambiental possível e operando de uma forma socialmente responsável. A Gestão da Sustentabilidade na Cadeia de Suprimentos tem apresentado crescente interesse entre profissionais do setor. No meio empresarial, esta aproximação tem ocorrido não somente por ser um procedimento amigável ambientalmente, mas porque tem gerado bons negócios e alta lucratividade

Vários são os motivadores para expansão e preocupação. Há empresas que são reativas a pressões externas, e há empresas que são proativas, buscando

REVISTA TÓPICOS

adicionar valor ao seu produto e ao seu negócio através dessas práticas. A perspectiva muda quando a sustentabilidade deixa de ser vista como fonte de custos para uma potencial fonte de vantagem competitiva. VAN HOEK (1999).

Mesmo que o objetivo principal da empresa seja o lucro, ela também pode contribuir com os fins sociais e ambientais, enquanto investimento estratégico. Na dimensão ambiental há gestão de recursos naturais, minimizando impactos negativos no meio ambiente, como poluição do solo, da água e do ar, preservando a diversidade ecológica e incentivando o consumo responsável. Gupta & Starr (2014). A gestão sustentável da cadeia de suprimentos abrange a avaliação dos impactos ambientais de produtos e processos desde a extração da matéria-prima até a disposição final, considerando etapas como coleta, remanufatura, reuso, reciclagem, e disposição final de produtos e materiais.

Há 3 conceitos que objetivam reduzir os impactos ambientais.

1. Economia circular – modelo que visa uma solução prática para o problema iminente de esgotamento de recursos do planeta. A ideia é mudar o conceito de lixo e substituí-lo por uma visão cíclica e contínua da produção. Dessa forma, os recursos deixam de ser somente explorados e descartados, sendo reutilizados em um novo ciclo até seu esgotamento total. PUCRS (2020)
2. Green Supply Chain Management - É a integração dos membros da cadeia de suprimentos e seus parceiros, com o intuito de melhorar o

REVISTA TÓPICOS

desempenho ambiental, diminuir o desperdício e obter economia de custos, melhorando a imagem da empresa.

3. Sustainable Supply Chain Management - refere-se às ações das empresas em considerar o impacto ambiental e humano no processo da cadeia de suprimentos, desde a obtenção de matérias-primas até a produção, armazenamento, entrega e todos os elos de transporte intermediários.

No âmbito econômico há o aumento da eficiência da produção e consumo com economia dos recursos naturais, Por fim, o âmbito social, prevê que todos os cidadãos tenham o mínimo necessário para uma vida digna e que ninguém absorva bens, recursos naturais e energéticos que sejam prejudiciais a outros. Gupta & Starr (2014).

Além de reduzir custos de produção, as empresas visam melhorar seu desempenho, lucratividade, imagem e oferecer novos produtos e serviços que agridam menos o meio ambiente e utilizem recursos naturais com eficiência. Gupta & Starr (2014).

3. Considerações Finais

Conclui-se que a Cadeia de Suprimentos está ganhando cada vez mais espaço nas organizações, devido ao seu impacto nos custos dos produtos, na relação com os demais setores envolvidos com na compra, produção e entrega do produto e, por fim, com a satisfação do consumidor final, a imagem da empresa e os lucros. As novas ferramentas de *Supply Chain*

REVISTA TÓPICOS

Management permitem que a empresa proporcione a seus clientes vários produtos e serviços com maior qualidade, rapidez e competência, gerando maiores lucros, em mercados cada vez mais globalizados e digitalizados.

Com o uso das ferramentas certas, dando atenção à sustentabilidade ambiental, social e econômica da cadeia de suprimentos e superando os desafios trazidos pela pandemia do Covid-19, o Supply Chain Management tende a se tornar o setor mais estratégico e o que gera maior impacto na competitividade das organizações atuais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Candido, José Fernando (2018), A importância da gestão da cadeia de suprimentos no setor público, Dissertação de Pós Graduação em Gestão Pública, Universidade Federal de São João del Rei – MG.

Oliveira, Silvio, 2010, Gestão da cadeia de suprimentos para a obtenção de vantagem competitiva. Disponível em: <https://administradores.com> Acessado em 30 de maio de 2023.

Gupta S., Starr M., (2014), Productions and Operations Management Systems. Editora Productivity Press

Portal Vendor Managed Inventory VMI (2021) – A Pandemia gera novos desafios e oportunidade para o Supplychain. Disponível em <http://blog.portalvmi.com.br/a-pandemia-gera-novos-desafios-e-oportunidades-para-o-supply-chain/> Acessado em 31 de maio de 2023.

REVISTA TÓPICOS

Portal Prologbr (2020) Logística do futuro - Logística 4.0 e novas tecnologias de mercado Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=DL56siisFO0> Acessado em 31 de maio de 2023.

Benner Sistemas (2021) Supply Chain 4.0 – Tudo sobre a revolução da cadeia de suprimentos. Disponível em <https://www.benner.com.br/supply-chain-4-0-tudo-sobre-a-revolucao-da-cadeia-de-suprimentos/> Acessado em 31 de maio de 2023

VAN HOEK, R. From reversed logistics to green supply chains. *Supply Chain Management*, v. 4, n. 3, p. 129-134, 1999. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1108/13598549910279576> Acessado em 01 de junho de 2023

PUCRS (2020) Economia Circular – Saiba o que é e seus impactos. Disponível em <http://online.pucrs.br/blog/public/economia-circular-saiba-o-que-e-e-seus-impactos?> Acessado em 01 de junho de 2023.

¹ Bacharel em Turismo e Hotelaria pela UNESA. Pós-graduada em Marketing pela FGV. Mestranda de Administração pela MUST University.

E-mail: prettyscila@yahoo.com.br