

# REVISTA TÓPICOS

---

## SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: DESAFIOS E COMPETITIVIDADE

DOI: 10.5281/zenodo.13885966

Edalmo Ferreira Antunes Nascimento<sup>1</sup>

### RESUMO

A gestão da cadeia de suprimentos (Supply Chain Management-SCM) assume papel estratégico para empresas modernas, que almejam ampliar sua competitividade em uma economia globalizada de constantes mudanças. Operações de logística, estoques e compras são funções cruciais da SCM, ocupando destaque no planejamento estratégico e operacional dos negócios. A abertura de mercado, advinda da internet, impulsiona as organizações para ações colaborativas entre os participantes da SCM, visando otimizar recursos e vencer desafios como: os constantes avanços tecnológicos, a globalização do mercado consumidor e as exigências de sustentabilidade ESG (Environmental, Social, Governance). Nesse contexto, este artigo objetiva entender a importância da SCM para organizações contemporâneas, os desafios enfrentados pela SCM e a relação entre Supply Chain Management e competitividade. Assim, este trabalho utiliza pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa na literatura e em artigos científicos, buscando contribuições para conhecimento dos principais construtos pertinentes ao tema. A estrutura

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

desta pesquisa aborda tópicos relevantes, a saber: gestão da cadeia de suprimentos, gestão de riscos, marketing, colaboração, tecnologias, sustentabilidade, indústria 4.0, entre outros. Por fim, conclui que Supply Chain Management apresenta relação direta com o desenvolvimento de estratégias que conduzem ao aumento de competitividade das organizações. Palavras-chave: Gestão da cadeia de suprimentos. Competitividade. Estratégia.

## ABSTRACT

Supply Chain Management (SCM) plays a strategic role for modern companies that aim to increase their competitiveness in a globalized economy of constant change. Logistics, inventory, and purchasing operations are crucial functions of SCM, occupying a prominent place in the strategic and operational planning of businesses. The market opening resulting from the internet drives organizations towards collaborative actions among SCM participants, aiming to optimize resources and overcome challenges such as: constant technological advances, the globalization of the consumer market, and ESG (Environmental, Social, Governance) sustainability demands. In this context, this article aims to understand the importance of SCM for contemporary organizations, the challenges faced by SCM, and the relationship between Supply Chain Management and competitiveness. Thus, this work uses bibliographic research with a qualitative approach in the literature and in scientific articles, seeking contributions to the knowledge of the main constructs relevant to the subject. The structure of this research addresses relevant topics, namely: supply chain management, risk management, marketing, collaboration, technologies, sustainability,

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

industry 4.0, among others. Finally, it concludes that Supply Chain Management has a direct relationship with the development of strategies that lead to increased competitiveness of organizations.

Keywords: Supply chain management. Competitiveness. Strategy.

## 1 Introdução

A globalização da economia, oriunda dos avanços tecnológicos da era digital, fomenta o comércio sem fronteiras. O advento da internet conectou clientes e produtos em todos os países, permitindo que as negociações sejam realizadas em escala intercontinental. O mercado global requer capacidade de adaptação das empresas frente as constantes mudanças tecnológicas relacionadas à indústria 4.0 e ao perfil do consumidor.

A gestão da cadeia de suprimentos torna-se essencial nesse cenário, assumindo papel estratégico para as organizações através do fluxo de informação, produto e dinheiro, com objetivo de maximizar a eficiência operacional e a competitividade. A compreensão dos fatores críticos de sucesso (KFS), gestão de riscos e medição de desempenho estabelece conhecimento imprescindível para empresas que operam mercados internacionais.

O foco principal no gerenciamento da cadeia de suprimentos é gerenciar o movimento de material. Matéria-prima e componentes fluem

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

dos fornecedores para o fabricante e são convertidos em produtos acabados. Os produtos acabados são então transportados para o consumidor final por meio de várias organizações intermediárias (Gupta e Starr, 2014, p.368).

Este artigo investiga os desafios enfrentados pelas organizações para aumentarem sua competitividade através da gestão da cadeia de suprimentos. A pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa estrutura questões de logística, estoques, gestão de compras, marketing, sustentabilidade, colaboração, entre outras, pretendendo encontrar relação entre Supply Chain Management e competitividade empresarial.

## 2 Supply Chain Management

A Supply Chain Management é uma estratégia de gestão baseada na coordenação e integração dos vários atores do processo de produção. O objetivo da SCM é garantir que os produtos encontrem seus consumidores com atendimento aos requisitos de qualidade, prazo e custo. A integração da SCM é importante para as organizações e contribui para o aumento da eficiência operacional e da competitividade.

# REVISTA TÓPICOS

---

A globalização dos mercados e a digitalização dos processos produtivos impactaram fortemente a gestão das cadeias de suprimentos das empresas modernas. Os mercados consumidores foram ampliados entre os países, exigindo novas estratégias de logística, transporte e armazenamento dos produtos. Essa mudança requer capacidade de adaptação das empresas para operarem nesse cenário, sugerindo grande importância para gestão da cadeia de suprimentos.

A cadeia de abastecimento corresponde ao conjunto de processos requeridos para obter materiais, agregar-lhes valor de acordo com a concepção dos clientes e consumidores e disponibilizar os produtos para o lugar (onde) e para a data (quando) que os clientes e consumidores os desejarem (Bertaglia, 2009, p.5).

Gupta e Starr (2014) dividem a SCM em três grandes áreas de atuação: aquisição, transformação e distribuição. Para os autores, a gestão da cadeia de suprimentos pretende integrar e coordenar essas áreas de atuação, com

# REVISTA TÓPICOS

---

objetivo de aumentar a eficiência das operações, bem como melhorar a competitividade das empresas.

- **Aquisição:** envolve a obtenção dos recursos a serem transformados em produto final, abrangendo relacionamento com fornecedores, estabelecimento de contratos e garantia de qualidade da matéria-prima.
- **Transformação:** representa o processo de conversão dos recursos em produto final, conforme requisitos do consumidor, através da manufatura, montagem, controle de qualidade e embalagem.
- **Distribuição:** engloba a etapa de entrega do produto final ao consumidor conforme prazo, custo e qualidade requerida, envolvendo operações de transporte e logística.

O dinamismo dos mercados conectados amplia a competição entre fornecedores, produtores, atacadistas e varejistas dentro da cadeia de suprimentos. Os grandes avanços tecnológicos das últimas décadas acirraram essa competição, particularmente, o e-business de produtos e serviços.

Conforme Gupta e Starr (2014), essa competição gera conflito entre os agentes da cadeia de suprimentos, requerendo ações de colaboração e coordenação das estratégias destes agentes no sentido de equalizarem suas vantagens competitivas no mercado.

# REVISTA TÓPICOS

---

De acordo com Gupta e Starr (2014, p.388), “em qualquer ambiente de negócios, mais ainda no e-business, a competição e o conflito são inevitáveis entre parceiros em diferentes estágios da cadeia de suprimentos e entre múltiplos parceiros em um determinado estágio”.

A Supply Chain Management abrange os vários estágios do processo comercial, desde a etapa de fornecimento de matéria-prima até a entrega do produto final. O investimento das empresas em certificações como ISO 14001, OHSAS 18001 e SA 8000, atribui conformidade aos produtos e serviços frente às exigências ambientais, de saúde e segurança e de responsabilidade social.

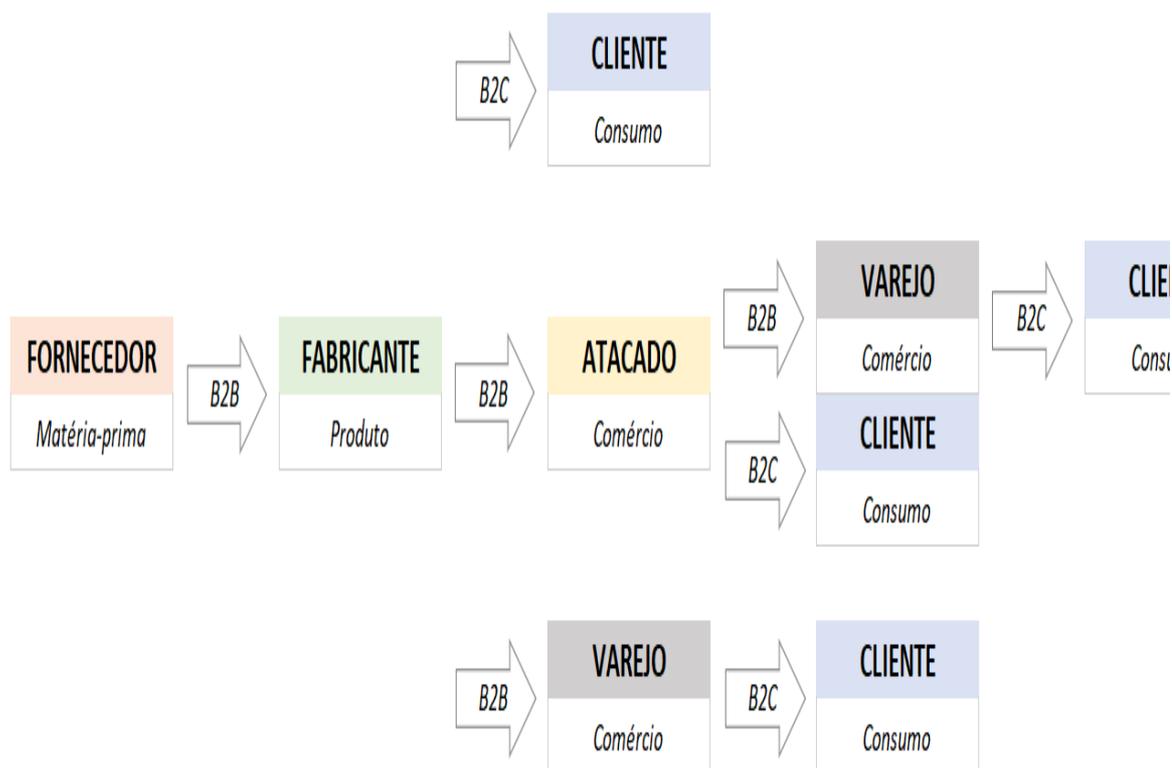
A SCM forma uma importante rede de cooperação e interdependência que trabalha em conjunto e de forma integrada e colaborativa para que todo o processo ocorra com a máxima eficiência e no menor tempo, o que resulta em redução de custos e de prazos de entrega, racionalizando o transporte de mercadorias, aumentando assim a lucratividade e melhoria na performance de atendimento aos clientes, de forma eficaz e célere (Ferri, 2024, p.5-6).

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

A figura abaixo ilustra uma cadeia de suprimentos, destacando seus agentes e os modelos de negócios que interligam seus processos (B2B - Business to Business e B2C - Business to Consumer).

Figura 1 – Cadeia de Suprimentos



Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

## 3 Supply Chain Management - Desafios

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

# REVISTA TÓPICOS

---

O mercado atual está caracterizado por constantes mudanças, provocadas principalmente pelos avanços tecnológicos das últimas décadas. Capacidade de inovação e adaptação são requisitos importantes para operação dos negócios na economia global. Disciplinas como inovação estratégica, gestão do conhecimento e sustentabilidade estão presentes no planejamento estratégico das organizações, com intuito de aumentar sua competitividade e seu mercado consumidor.

A Supply Chain Management tem objetivo de integrar os vários estágios do processo comercial, desde os fornecedores até os consumidores. Essa visão encontra grandes desafios diante da nova dinâmica dos mercados, onde não há fronteiras e onde não há distância. Assim, áreas de logística, estoques e compras, por exemplo, adquirem grande importância para o sucesso da gestão da cadeia de suprimentos.

Pode-se esperar que os recentes avanços tecnológicos continuem a impactar cadeias de suprimentos inteiras, que se tornam cada vez mais interligadas em oposição à configuração linear tradicional, adaptando-se, portanto, ao novo ambiente de produção centrado em informações, onde as informações se movem

# REVISTA TÓPICOS

---

independentemente do produto em velocidades de internet (Kache e Seuring, 2017, p.11).

De acordo com Kache e Seuring (2017), os principais desafios tecnológicos relacionados a gestão da cadeia de suprimentos no mercado atual são governança e conformidade, integração e colaboração, capacidades de TI e infraestrutura e segurança da informação/cibersegurança.

Conforme Silva (2024, p.5), “um dos maiores desafios que podem ser enfrentados pelas empresas nesse processo é a adesão às novas tecnologias”. Assim, a SCM apresenta relação direta com as tecnologias, sendo um aspecto estratégico a ser considerado nas organizações para melhorar sua eficiência e competitividade.

Siqueira (2024) alerta que as questões ambientais são desafios para Supply Chain Management, sugerindo que práticas de sustentabilidade e ESG (Environmental, Social, Governance) sejam incorporadas à gestão, permitindo assim, minimizar os impactos ambientais e sociais dos negócios.

O conhecimento dos gestores é considerado fator estratégico para gestão da cadeia de suprimentos, conforme Siqueira (2024).

# REVISTA TÓPICOS

---

Observa-se que os gestores da empresa precisam buscar absorver conhecimento sobre o tema e definição de quais são os processos que impactam direta ou indiretamente na cadeia de suprimentos que precisam ser gerenciados, desde o setor logístico, passando por compras, até marketing e atendimento ao cliente (Siqueira, 2024, p.8).

De acordo com Filizola (2024), os principais desafios enfrentados pela gestão da cadeia de suprimentos são complexidade global, riscos e interrupções, tecnologia e inovação, sincronização de demanda e oferta, sustentabilidade ambiental, colaboração e comunicação, flutuações na demanda do consumidor, gestão de estoque, custos logísticos e talentos/capacitação.

## 4 Supply Chain Management - Competitividade

Supply Chain Management é uma estratégia operacional baseada na integração dos vários stakeholders de um mercado. Nesse sentido, fornecedores, produtores, distribuidores, varejistas e consumidores são

# REVISTA TÓPICOS

---

considerados elos da cadeia de suprimentos, operando de forma coordenada para obtenção de vantagem competitiva.

A coordenação dos stakeholders da SCM requer colaboração do fornecedor ao consumidor final. A colaboração dentro da cadeia de suprimentos demanda ferramentas de gestão como sistemas ERP, IoT e análise de Big Data para aumentar a eficiência das operações em suas principais etapas: aquisição, transformação e distribuição.

A gestão colaborativa da cadeia de suprimentos visa aumentar a competitividade da cadeia de suprimentos como um todo, facilitando a coordenação e a cooperação entre as empresas componentes. Com base na organização ou acordo conjunto, as empresas em cada elo formam uma rede em que podem compartilhar informações simultaneamente com a realidade em mudança, cooperar estreitamente e trabalhar em direção ao objetivo comum (Ding, 2013, p.1086).

# REVISTA TÓPICOS

---

A colaboração entre stakeholders da SCM mostra-se como um processo complexo, que busca gerenciar elementos como confiança, compartilhamento de informações, integração de sistemas e diversidade de cultura organizacional. Estratégias de colaboração podem ser estabelecidas entre elos distintos da cadeia, por exemplo, entre fornecedor e produtor, bem como entre elos iguais da cadeia, por exemplo, entre dois fornecedores.

Para Felizola (2024), a gestão da cadeia de suprimentos contribui para o aumento da competitividade das organizações. Os fatores que influenciam o aumento da competitividade são eficiência operacional, redução de custos, agilidade e resposta rápida ao mercado, satisfação do cliente e inovação.

A colaboração e cooperação eficazes ao longo da cadeia podem resultar em benefícios mútuos, como a redução de lead times , compartilhamento de conhecimento e recursos, e a possibilidade de oferecer produtos ou serviços diferenciados, tendo o tempo de entrega acelerado. Isso fortalece a posição da organização no mercado e a torna mais competitiva (Sanches, 2024, p.7).

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

Os impactos da indústria 4.0 estão modificando a forma de operação das cadeias de suprimentos modernas. Os avanços da tecnologia da informação permitiram otimizar operações por meio de técnicas como código de barras, GPS, QR Code, IoT, robotização, entre outras. Essas ferramentas agilizaram as operações e permitiram controle dos produtos em tempo real dentro da cadeia de suprimentos.

Sanches (2024) argumenta que a tecnologia desempenha papel fundamental na cadeia de suprimentos e que as empresas devem investir em soluções tecnológicas. O autor aponta que através do uso de ferramentas e sistemas é possível automatizar e monitorar processos, identificar oportunidades de melhoria, monitorar produtos em tempo real, reduzir erros e aumentar a agilidade das operações. Dessa forma, espera-se como resultado a obtenção de vantagem competitiva em seus mercados.

A operação em mercado global expandiu as cadeias de suprimentos, tornando-as mais longas, complexas e suscetíveis a riscos. Assim, estratégias de gestão de riscos devem ser consideradas dentro da Supply Chain Management, possibilitando identificar os riscos e elaborar planos para sua mitigação.

A gestão de riscos no contexto de cadeias de suprimentos requer visão e escopo mais

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

amplos, uma vez que as empresas precisam identificar não apenas os riscos relacionados às suas próprias operações, mas também a todas as ligações e operações realizadas com e pelas empresas que compõem a sua cadeia de suprimentos (S. Pereira e L. Pereira, 2017, p.20).

S. Pereira e L. Pereira (2017, p.20) sugerem que “as estratégias de mitigação de riscos devem envolver ações colaborativas e coordenadas entre os diferentes membros, com os objetivos de reduzir a vulnerabilidade e melhorar as operações na cadeia de suprimentos como um todo”. Os autores classificam as principais fontes de riscos de ruptura na cadeia de suprimentos em três grupos: riscos de fornecimento, riscos operacionais e riscos na demanda.

- Riscos de fornecimento: oportunismo do fornecedor, qualidade do produto na chegada, variação no tempo em trânsito, riscos que afetam o fornecedor.
- Riscos operacionais: propriedade de inventário, propriedade de ativos e ferramentas, qualidade e segurança do produto.

# REVISTA TÓPICOS

---

- Riscos na demanda: variabilidade da demanda, erro nas projeções, movimento de concorrentes, riscos que afetam os consumidores.

A gestão de riscos constitui uma estratégia primordial para empresas que operam no mercado global, caracterizado por longas cadeias de suprimentos. A implementação de estratégias de identificação, avaliação e mitigação de riscos pode contribuir para o aumento da vantagem competitiva, prevenindo rupturas da cadeia de suprimentos.

## 5 Considerações Finais

A conclusão deste artigo evidenciou os principais construtos da SCM, permitindo conhecer os desafios enfrentados pelas organizações na gestão da cadeia de suprimentos e avaliar a relação entre SCM e competitividade empresarial, objetivos desta pesquisa. O estudo revelou caráter estratégico da SCM para empresas modernas que operam em mercados globalizados. Os autores pesquisados corroboraram a hipótese de relação entre SCM e competitividade empresarial através de ações de integração e colaboração, investimento em tecnologias, gestão de riscos, sustentabilidade, capacidade de adaptação e inovação.

Os principais desafios enfrentados pela SCM no mercado globalizado atual foram revelados ao longo da pesquisa, sendo complexidade do mercado global, gestão de riscos e capacidade de adaptação, exemplos de desafios para gestão da cadeia de suprimentos. O aspecto competitivo da SCM também foi investigado neste trabalho, confirmando relação entre competitividade e SCM. A literatura pesquisada indicou que a gestão da

# REVISTA TÓPICOS

---

cadeia de suprimentos pode aumentar a eficiência operacional das empresas, reduzir custos, melhorar a satisfação dos clientes, aumentar a agilidade das operações e fortalecer a posição de mercado das organizações, resultando em vantagem competitiva empresarial.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bertaglia, P. R. (2009). Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento. São Paulo: Saraiva.

Ding, Y. (2013). Study of collaborative management of supply chain in an IT environment. Journal of Industrial Engineering and Management, v. 6, n. 4. ISSN 2013-0953. Disponível em <https://www.jiem.org/index.php/jiem/article/view/790>. Acessado em 02 de setembro de 2024.

Felizola, W. B. (2024). Estratégias e desafios na gestão da cadeia de suprimentos para aumentar a competitividade empresarial. Revista Tópicos, v. 2, n. 7. ISSN 2965-6672. Disponível em <https://revistatopicos.com.br/artigos/estrategias-e-desafios-na-gestao-da-cadeia-de-suprimentos-para-aumentar-a-competitividade-empresarial>. Acessado em 02 de setembro de 2024.

Ferri, A. G. (2024). Supply chain management: vantagens competitivas e desafios. Revista Tópicos, v. 2, n. 7. ISSN 2965-6672. Disponível em <https://revistatopicos.com.br/artigos/supply-chain-management-vantagens-competitivas-e-desafios>. Acessado em 07 de setembro de 2024.

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

Gupta, S. & Starr, M. (2014). Production and operations management systems. Boca Raton: CRC Press.

Kache, F. & Seuring, S. (2017). Challenges and opportunities of digital information at the intersection of big data analytics and supply chain management. International Journal of Operations & Production Management, v. 37, n. 1. ISSN 0144-3577. Disponível em <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2015-0078>. Acessado em 07 de setembro de 2024.

Pereira, S. C. F. & Pereira, L. H. (2017). Desafios da gestão de riscos. GVExecutivo, v. 16, n. 6. ISSN 1806-8979. Disponível em <https://doi.org/10.12660/gvexec.v16n6.2017.73252>. Acessado em 15 de setembro de 2024.

Sanches, L. A. B. (2024). A competitividade está na ponta da cadeia: como a gestão de suprimentos pode impulsionar o sucesso das empresas. Revista Tópicos, v. 2, n. 7. ISSN 2965-6672. Disponível em <https://revistatopicos.com.br/artigos/a-competitividade-esta-na-ponta-da-cadeia-como-a-gestao-de-suprimentos-pode-impulsionar-o-sucesso-das-empresas>. Acessado em 15 de setembro de 2024.

Silva, O. P. (2024). O gerenciamento da cadeia de suprimentos e as vantagens competitivas. Revista Tópicos, v. 2, n. 6. ISSN 2965-6672. Disponível em <https://revistatopicos.com.br/artigos/o-gerenciamento-da-cadeia-de-suprimentos-e-as-vantagens-competitivas>. Acessado em 20 de setembro de 2024.

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

Siqueira, R. S. (2024). Gestão da cadeia de suprimentos: desafios e benefícios. Revista Tópicos, v. 2, n. 6. ISSN 2965-6672. Disponível em <https://revistatopicos.com.br/artigos/gestao-da-cadeia-de-suprimentos-desafios-e-beneficios>. Acessado em 20 de setembro de 2024.

<sup>1</sup> Mestrando em Administração de Empresas - Must University. E-mail: [edalmonascimento@hotmail.com](mailto:edalmonascimento@hotmail.com)