EDITORA MANUAL
LIVRO: ADMINISTRAÇÃO EM FOCO – VOLUME 5
ISBN: 978-65-981790-9-0 DOI: 10.29327/5396137
ORGANIZADORES: Me. Afonso Henrique Souza de Assis; Me. Tatiane Ketlyn Roncovsky Weiler e Me. Verônica Souto Maior De Lima Barros

CAPÍTULO 5

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E OS DESAFIOS ENFRENTADOS PARA AUMENTAR A COMPETITIVIDADE

Lelles de Paula Lemos

RESUMO

A gestão da cadeia de suprimentos é essencial para uma organização que deseja se destacar e ser competitiva no mercado, trazendo mais eficiência para a gestão dos processos organizacionais para que seja gerado vantagem competitiva e diferenciação dos concorrentes. Portanto, a gestão da cadeia de suprimentos ou SCM vem para auxiliar as organizações na gestão de seus processos ajudando a obter maior competitividade através do uso de ferramentas e práticas, englobando a colaboração com fornecedores, produção sincronizada, estoques reduzidos de forma geral em toda a cadeia de suprimentos, sistema de distribuição revisado, melhorias nos sistemas gerenciais e consequentemente o aumento das vendas. A implementação da gestão da cadeia de suprimentos é complexa, por isso as organizações devem fazer um bom planejamento para poder enfrentar os desafios que possam surgir ao longo do caminho, como as operações de transporte, o relacionamento com os fornecedores, a complexidade da cadeia e a

mensuração dos resultados. Este artigo tem como objetivo evidenciar a importância da cadeia de suprimentos no aumento da competitividade, entendendo seus termos, seu funcionamento e os desafios enfrentados pelas organizações nos processos logísticos e de produção dentro da cadeia de suprimentos.

Palavras-chave: SCM. Competitividade. Implementação. Cadeia de suprimentos.

ABSTRACT

Supply chain management is essential for an organization that wants to stand out and be competitive in the market, bringing more efficiency to the management of organizational processes so that competitive advantage and differentiation from competitors is generated. Thus, supply chain management or SCM comes to assist organizations in managing their processes with the objective of obtaining greater competitiveness through the use of tools and practices, encompassing collaboration with suppliers, synchronized production, reduced inventories in general throughout the supply chain, revised distribution system, improvements in management systems and consequently increased sales. The implementation of supply chain management is complex, so organizations must plan well to be able to face the challenges that may arise along the way, such as transportation operations, supplier relationships, chain complexity and the measurement of results. This paper aims to highlight the importance of the supply chain in increasing competitiveness, understanding its terms, its functioning and the challenges faced by organizations in the logistical and production processes within the supply chain.

Keywords: *SCM. Competitiveness. Implementation. Supply chain.*

INTRODUÇÃO

A Gestão da Cadeia de Suprimentos ou Supply Chain Management – SCM tem sua origem recente e ainda está academicamente em construção, e algumas pessoas podem pensar que o SCM é o mesmo que logística integrada, porém vai muito mais além integrando os processos operacionais e de gestão das organizações proporcionando diversas vantagens para as empresas que a implementam corretamente.

Hoje as organizações têm que pensar em como realizar cada passo que deve ser dado e para isso elas precisam ter um melhor controle e gerenciamento de seus processos logísticos, buscando sempre por formas de se obter redução de custos e agilidade em suas operações, e para isso as organizações podem utilizar de várias ferramentas que englobam o a gestão cadeia de suprimentos como a colaboração, gestão verde e implementação de IoT.

Ter uma boa Gestão da Cadeia de Suprimentos trás para a empresa novos desafios e novas oportunidades onde ela pode otimizar seus processos buscando por formas de se superar e superar seus concorrentes e para isso terá que englobar todos os processos desde o fornecedor até o produto chegar nas mãos do cliente.

O SCM ao ser implementado corretamente poderá aumentar a capacidade de gerenciamento logístico das organizações, pois ao ser utilizado ela vai ser de extrema importância para gerenciar o estoque

evidenciando entradas e saídas de forma inteligente e integrada com os fornecedores para que não falte estoque e não tenha estoque ocioso.

Desta forma, quando as organizações entendem toda a cadeia que englobam suas operações logísticas elas poderão alinhar os processos de todos que fazem parte da cadeia para que a gestão se torne mais simples e vantajosa, buscando sempre por reduzir os custos, diminuir o tempo e fazendo tudo isso para que os produtos e/ou serviços sejam entregues da melhor forma possível para o consumidor final.

O SCM poderá elevar as organizações para outro nível, porém tudo depende da forma como os responsáveis irão implementá-la dentro da empresa, pois depende das ações realizadas para que a empresa possa enfrentar os desafios do mercado e assim conseguir obter uma maior competitividade.

Este artigo utilizou a revisão bibliográfica como metodologia de pesquisa e tem como objetivo evidenciar os desafios enfrentados pelas organizações na gestão da cadeia de suprimentos e como ela poderá usar do SCM para aumentar sua competitividade, entendendo seus termos, seu funcionamento, mostrando a importância do seu uso nos processos de produção dentro das organizações.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

As organizações buscam gerir suas operações da melhor forma possível para que possam se sobressair no mercado através de vantagens competitivas para que possam superar seus concorrentes e proporcionar a melhor experiencia possível para os consumidores finais, mas para que isso aconteça é preciso que a empresa gerencie sua cadeia desde seus fornecedores primários até a chegada no consumidor final.

Isso pode ser um desafio para as empresas que não tem uma gestão eficiente da sua cadeia de suprimentos, pois as organizações precisam entender sua cadeia de forma que possam gerenciar corretamente seus processos logísticos e de produção, desta forma a melhor escolha seria utilizar do Supply Chain Management.

De acordo com Wood & Zuffo (1998) o Supply Chain Management (SCM) ou Gestão da Cadeia de Suprimentos tem sua definição como uma metodologia que alinha de forma geral todas as atividades produtivas de forma simultânea, para obter redução de custos, reduzindo ciclos e aumentando o valor compreendido pelo consumidor final exterminando as barreiras departamentais.

Portanto, a gestão da cadeia de suprimentos vai abranger toda a organização de forma a gerenciá-la de maneira eficaz buscando por maneiras de se ter redução de custos, de tempo, de produção, se integrando em todos os departamentos da organização para que os dados sejam difundidos com todos os agentes beneficiando a gestão da cadeia com essas informações.

AUMENTO DA COMPETITIVIDADE ATRAVÉS DO SCM

Ser competitivo nos dias de hoje é essencial para as empresas que desejam sobreviver e lucrar no mercado, pois a concorrência é acirrada e se não tiver competitividade as empresas poderão ter perdas significativas, por isso é importante buscar por ferramentas e métodos que tornem essa competitividade possível.

Desta forma, a gestão da cadeia de suprimentos ou SCM vem para auxiliar as organizações na gestão de seus processos através do uso de ferramentas como o *strategic sourcing*, sistemas de gerenciamento, inteligência artificial, IoT, estratégias como o *Green Supply Chain Management* (GSCM), Omnichannel, dentre outras que vão complementar, diferenciar e proporcionar mais agilidade e redução de custos.

A redução de custos como estratégia é essencial para as organizações se tornarem mais competitivas, pois de acordo com Campos (2010) ela pode ser implementada em qualquer estágio da cadeia e quando se faz essa redução de custos as empresas conseguem tornar seus produtos mais competitivos no mercado.

Nesse contexto, Dejavite (2021) enfatiza dizendo que quando fazemos o gerenciamento da cadeia de suprimentos as organizações podem gerenciar melhor suas relações com fornecedores, empresas logísticas e distribuidores compartilhando informações internas da sua produção,

estoque, pedidos e entrega de serviços ou produtos de forma eficaz, entregando a quantidade correta de produtos do fornecedor até o consumidor final, com o menor custo e no menor tempo possível para evitar sobrecarga dos estoques, erros de produção, ou perda de prazos, pois somente assim a empresa consegue se manter competitiva no mercado.

Desta forma, é essencial que as empresas tenham seu foco no cliente final, ou seja, em quem vai adquirir seus produtos ou serviços, pois quando a empresa entende seus consumidores ela poderá ajustar sua cadeia através do SCM para conseguir produzir e entregar com a qualidade esperada e no tempo que o cliente deseja.

Campos (2010) explica que a empresa consegue obter competitividade utilizando o nível de serviço ao cliente, quando a organização consegue se diferenciar entregando seus produtos em menos tempo que seus concorrentes, atendendo mais rápido as dúvidas ou problemas que os clientes possam ter, sendo que dentro do nível de serviço ao cliente existem diversas outras formas que as empresas podem utilizar para alcançar a competitividade.

De acordo com Wood & Zuffo (1998) a Gestão da cadeia de Suprimentos engloba a colaboração com fornecedores, produção sincronizada, estoques reduzidos de forma geral em toda a cadeia de suprimentos, sistema de distribuição revisado, melhorias nos sistemas gerenciais e consequentemente o aumento das vendas.

Ou seja, quando as organizações implementam a gestão da cadeia de suprimentos elas devem buscar por satisfazer seus clientes utilizando de todas as práticas dispostas para que ela possa melhorar seus processos, entender sua demanda, compreender o mercado, escolher bons fornecedores e manter bons relacionamentos com eles utilizando das ferramentas do SCM para que os clientes possam ser beneficiados ao final do processo.

Dentre as ferramentas que se destacam dentro do SCM está o *Strategic Sourcing* que que acordo com Doms (2021b) objetiva uma gestão focada na eficiência dos recursos em uma empresa podendo ter contribuição para diminuição dos custos com produtos e serviços ao mesmo tempo que os tornam mais competitivos proporcionando um melhor posicionamento da organização no mercado e por consequência o aumento dos lucros.

Desta forma, a gestão da cadeia de suprimentos vem para melhorar a performance da organização, pois ao se aproximar dos clientes e dos fornecedores mantendo um bom relacionamento entre eles, conseguindo reduzir custos e aumentar a qualidade nas operações, utilizando do *strategic sourcing* e demais ferramentas a empresa terá maiores chances de se tornar competitiva.

Quando a empresa prioriza realizar todo o processo logístico, de produção, de *marketing* e vendas alinhado a gestão da cadeia de suprimentos ela vai adquirir novas formas de obter redução de custos,

aumento de ganhos, confiança dos consumidores, obtendo assim, vantagem competitiva.

Mas a implementação do SCM só trará resultados para a organização se os gestores responsáveis pela implementação forem capazes de compreender todo o globo da cadeia de suprimentos, e para isso tem que ser flexível para que possa compreender e mudar de hábitos, softwares e outras ferramentas se necessário para que tudo flua de forma correta.

Doms (2021) destaca que o *Green Supply Chain Management* busca reduzir e quando possível apagar os efeitos negativos no meio ambiente que são gerados pela cadeia de suprimentos.

Quando a empresa utiliza o *Green Supply Chain Management* (GSCM) para tornar seus processos de produção e distribuição mais amigáveis além de estar contribuindo para o meio ambiente, ela conseguirá se destacar dos demais concorrentes, pois os consumidores entendem que a empresa está preocupada com o bem-estar ambiental e assim podem dar preferência de compra para a empresa, desta forma essa ferramenta poderá aumentar a competitividade das organizações.

Na gestão da cadeia de suprimentos é essencial que as empresas façam o uso da tecnologia de informação, pois com isso ela poderá gerenciar melhor sua cadeia de suprimentos tornando alguns procedimentos que seriam incômodos ou trabalhosos mais simples e mais rápidos de se realizar.

Campos (2010) destaca que quando se usa a tecnologia de informação corretamente as empresas conseguem fazer a integração entre si dentro da cadeia logística, possibilitando um fornecedor controlar o nível de estoque e reabastecer automaticamente eliminando os custos com emissão de pedidos, também possibilita monitorar os pedidos transportados ao longo da cadeia, resultando em redução de custos com transporte e armazenagem.

Quando uma organização adota o SCM e utiliza de todas as práticas e ferramentas citadas ela poderá adquirir diferenciação dos concorrentes, menores custos e ter também seus processos mais ajustados possibilitando que a empresa tenha uma margem maior em seus produtos, para obter maiores ganhos ou ter margem para redução de preços se necessário, portanto a gestão da cadeia de suprimentos integra todas as empresas que fazem parte da cadeia trazendo maior agilidade para atender os clientes da melhor forma possível, gerando mais eficiência, controlando melhor os estoques, as compras, os processos de armazenagem, usando ferramentas integradas a todos os departamentos em um único canal, utilizando a inteligência artificial para monitorar e gerenciar melhor os dados, tudo isso de forma flexível respeitando o meio ambiente e voltado sempre para o consumidor final. Desta forma a gestão da cadeia de suprimentos poderá aumentar a competitividade da organização de forma expressiva.

OS DESAFIOS ENFRENTADOS NA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

O SCM se integra em todas as áreas da organização buscando por ter uma cadeia de suprimentos mais alinhada com as necessidades das empresas e principalmente com as necessidades dos consumidores finais para aumentar a sua competitividade, porém além das vantagens as empresas podem ter vários desafios para implementar a gestão da cadeia de suprimentos, por isso é importante estar preparado para os desafios que possam vir.

A implementação da gestão da cadeia de suprimentos é complexa, por isso as organizações devem fazer um bom planejamento para evitar que esses desafios façam com que não seja possível implementar o SCM na empresa.

De acordo com Doms (2021) são diversos os fatores que vem tornando a cadeia de suprimentos mais complexa, sendo elas: a globalização, consumidores mais exigentes, os concorrentes, dentre outros. Tornando mais complexo e expondo a empresa a vários riscos ao implementar a gestão da cadeia de suprimentos.

Ter uma gestão e operação integrada é outro grande desafio que as organizações devem superar para implementar a gestão da cadeia de suprimentos, pois como as pessoas têm pensamentos diferentes podem ter dificuldades para se chegar a um consenso do que se fazer na gestão da cadeia.

Doms (2021) diz que ter uma operação e/ou gestão integrada possui vários benefícios, porém sua implementação pode ser um tanto difícil por haver alguns inconvenientes e situações em que são necessários se quebrar barreiras existentes, como o gerenciamento por funções que pode dificultar que os processos organizacionais sejam integrados, tornando ineficiente os fluxos logísticos.

Outro desafio que a empresa tem é a escolha e o relacionamento com os fornecedores, pois encontrar um fornecedor que se adeque aos padrões da empresa em todos os pontos necessários pode ser difícil e ter um bom relacionamento pode ser ainda mais complexo, e como essa é uma prática essencial na gestão da cadeia de suprimentos as organizações devem realizá-la perfeitamente para são sofrer incômodos ou prejuízos.

Desta forma, Doms (2021d) complementa dizendo que é necessário fazer uma análise de três dimensões para identificar a quantidade de fornecedores de cada nível da cadeia, devendo ter tratamento especial no relacionamento com os fornecedores, pois caso contrário o compartilhamento de informações estratégicas e a agilidade nas operações podem ser comprometidas pelo mal relacionamento com os fornecedores.

Um dos processos que tem mais desafios é o controle de estoque, pois caso a empresa não tenha um sistema integrado pode haver um excesso de estoque ou falta dele, e isso se torna prejudicial para a organização

uma vez que ela não vai conseguir atender a demanda ou não terá demanda para os estoques excedentes.

Portanto, Wanke (1999) complementa dizendo que com a incerteza do consumo dos produtos, a venda dos produtos pode ter constantes variações, sendo mais complexa e trabalhosa o controle do estoque com o aumento e diversificação dos produtos e dos pontos de pedido, podendo elevar os custos de oportunidade e de capital ao se manter o estoque oneroso.

Seguindo nos desafios que as organizações enfrentam na gestão do SCM, um dos maiores desafios é a distribuição e transporte entre fornecedor e empresa e/ou entre empresa e cliente, ou ainda do fornecedor diretamente para o cliente em caso de *omnichannel*, essa pode ser uma tarefa complexa que a empresa deve priorizar em seus planejamentos para que possa evitar erros, atrasos e desperdícios.

Segundo Wanke (1999) ao se realizar as operações de transporte é necessário fazer análises preliminares para identificar o grau de eficiência que o método de transporte possui, pois caso contrário poderá gerar custos logísticos adicionais principalmente se os produtos transportados forem fracionados a cada transporte realizado, sendo assim, por falta de escala na operação da empresa ela pode ter um elevado custo com os transportes.

Quando uma empresa aplica as práticas da gestão da cadeia de suprimentos ao final de um certo período ela deverá fazer uma análise sobre tudo que foi feito para que possa mensurar os resultados de tudo

que foi aplicado nos processos da cadeia de suprimentos, porém mensurar os resultados pode não ser tão fácil pela dificuldade de se expressar os resultados quantitativamente.

De acordo com Durski (2003) o desempenho de uma organização está sujeito a mensuração dos seus resultados, mas também do entendimento e/ou verificação do antes e depois da implementação, sendo necessário mensurar não somente o desempenho individualmente de cada empresa, mas também o desempenho geral da cadeia produtiva da qual a empresa faz parte.

Dessa forma, é possível compreender que a gestão da cadeia de suprimentos tem diversos desafios para sua implementação e que a cada novo desafio se faz necessário a acurácia dos gestores, a flexibilidade e a dedicação para dar continuidade e superar todos os desafios que forem aparecendo conforme for implementando cada passo do SCM, mas que ao superar todos os desafios as empresa poderá alcançar seus objetivos, por isso é importante entender os desafios que a gestão da cadeia de suprimentos trás, para que possamos superá-las da melhor forma possível, tornando a empresa mais lucrativa e mais competitiva no mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar o estudo sobre a gestão da cadeia de suprimentos é possível identificar o quão importante ela é para as organizações alcançarem a

competitividade, pois ao implementar o SCM todos os departamentos da empresa e os relacionamentos externos da cadeia se integram para melhorar a eficiência das operações e tornar a empresa mais competitiva no mercado buscando entregar o melhor produto ou serviço para os consumidores finais.

Desse modo, a empresa busca por formas de se tornar mais atraente para o mercado em que está inserida, e com o SCM ela consegue reduzir seus custos, proporcionar uma entrega rápida e com qualidade, e para isso os gestores têm flexibilidade para entender a gestão e torná-la mais eficiente a cada dia, enfrentando os desafios existentes para tornar a organização mais produtiva para que seja possível sua escalada no mercado.

Desta forma, verificamos que a gestão da cadeia de suprimentos pode beneficiar de inúmeras formas as organizações através de redução de custos, nível de serviço ao cliente, *strategic sourcing*, tecnologia da informação, *Green Supply Chain Management*, e que a cada dia que passa é mais vantajoso a sua implementação, mesmo tendo diversos desafios que devem ser superados para se obter sucesso, como entender a complexidade da cadeia e saber gerenciar os transportes, mas ao superar esses e outros desafios a empresa terá melhores chances de alcançar seus objetivos.

Implementar a gestão da cadeia de suprimentos já pode gerar competitividade para a empresa, pois quando todos os processos estão alinhados já é possível obter redução de custos e aumento da qualidade,

isso por si só já traz vantagens para a organização, mas quando ela utiliza de todas as ferramentas disponíveis ela poderá se tornar mais competitiva, assim o SCM é fundamental para as empresas que desejam aumentar sua competitividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMPOS, A. J. C. *A gestão da cadeia de suprimentos*. IESDE Brasil SA, 2010. Disponível em: https://play.google.com/store/books/details?id=kG91VjYJFx0C. Acesso em: 19 set. 2022.

DEJAVITE, L. C. SUPPLAY CHAIN MANAGEMENT (SCM) como ferramenta estratégica na administração das organizações com foco na obtenção de vantagens competitivas. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 7, n. 6, p. 652-658, 2021. DOI: https://doi.org/10.51891/rease.v7i6.1421. Disponível em: https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/1421. Acesso em: 16 set. 2022.

DOMS, D. *A Gestão sustentável da cadeia de suprimentos*. Must University, 2021. Flórida.

DOMS, D. *Strategic Sourcing*. Must University, 2021b. Flórida.

DOMS, D. *Gestão de riscos na cadeia de suprimentos*. Must University, 2021c. Flórida.

DOMS, D. *Estrutura da cadeia de suprimentos*. Must University, 2021d. Flórida.

DURSKI, G. R. Avaliação do desempenho em cadeias de suprimentos. *Revista da FAE*, v. 6, n. 1, 2003. Disponível em: https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/442/338. Acesso em: 17 set. 2022.

WANKE, P. Aspectos fundamentais da gestão de estoques na cadeia de suprimentos. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1999. Disponível em: https://professorricardo.tripod.com/Artigo_3.pdf. Acesso em: 17 set. 2022.

WOOD JR, T.; ZUFFO, P. K. Supply Chain Management. *Revista de Administração de Empresas*, v. 38, n. 3, p. 55-63, 1998. Disponível em: https://hml.bibliotecadigital.fvg.br/ojs/index.php/rae/article/download/37884/36635. Acesso em: 15 set. 2022.