

# VANTAGEM COMPETITIVA NO GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

COMPETITIVE ADVANTAGE IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Geisse Martins<sup>7</sup>

## Resumo

o presente trabalho tem como objetivo analisar e investigar como o gerenciamento da cadeia de suprimentos pode representar vantagem competitiva para as organizações. Com o advento da pandemia causada pelo covid-19, houve um crescimento exponencial no comércio eletrônico mundial, e isso vem exigindo dos gestores e das empresas a adoção de novos modelos de economia capazes de ancorar o planejamento, a execução e o controle das ações efetivas do gerenciamento de ativos fundamentais para a oxigenação dos processos de compras, logística, armazenagem, produção e entrega aos mercados consumidores. As novas tecnologias de comunicação e telecomunicações, que colocam novas ferramentas, como inteligência artificial, robótica e Big Data, a serviço dessa intrincada engrenagem do Supply Chain Management, ao mesmo tempo também propõem novos desafios aos administradores e às organizações que precisam adaptar-se às novas exigências e demandas dos mercados e consequentemente às novas formas de pensar estrategicamente a entrega de valor e a vantagem competitiva para os stakeholders.

**Palavras-chave:** gerenciamento; mercados; logística; gestão; economia

## Abstract

this paper aims to analyze and investigate how supply chain management can represent a competitive advantage for organizations. With the advent of the pandemic caused by the covid-19, there has been an exponential growth in the world e-commerce, and this has required managers and companies to adopt new models of economy capable of anchoring the planning, execution and control of effective actions the management of fundamental assets for the oxygenation of purchasing, logistics, storage, production and delivery processes to consumer markets. The new technologies of communication and telecommunications, which put new tools, such as artificial Intelligence, robotics and Big Data, at the service of this intricate gear of Supply Chain Management, at the same time also pose new challenges to the administrators and the organizations that need to adapt to the new demands and demands of the markets and consequently to the new ways of thinking strategically the delivery of value and the competitive advantage for the stakeholders.

**Keywords:** management; markets; logistics; management; economy.

## 1 Introdução

Gerenciar a cadeia de suprimentos não é algo novo. No apogeu da civilização do antigo Egito bem como também no auge do Império Romano, essa atividade foi um dos pilares dessas sociedades. Nas duas últimas décadas, a administração do intrincado e complexo contexto da cadeia de suprimentos se apresenta como um desafio para os gestores das organizações. Com mercados altamente competitivos, a gestão de custos (armazenagem e transporte) apoiada em metodologias como Just In Time e Kanban é, cada vez mais, uma realidade visceral para as organizações.

---

<sup>7</sup> Graduado em Pedagogia e Telecomunicações, possui MBA em Gestão Estratégica e especialização em: Neurociência e Aprendizagem, Psicopedagogia, Coordenação/Supervisão Escolar, Inspeção Escolar com ênfase em Educação Especial Inclusiva e Pedagogia Empresarial. Mestre em Tecnologias Emergentes em Educação, mestrando em Administração pela Must University e doutorando em Educação pela Eikon University. E-mail: geisse@geisse.com.br

Muito além de apenas gerenciar compras e armazenar produtos, o Supply Chain Management — ou gerenciamento da cadeia de suprimentos — é uma atividade técnica da administração, que exige planejamento, organização e controle de ativos e tem extrema importância nas organizações. Essa administração atualmente envolve inclusive foco em estratégias de negócio que têm impacto direto nas ações de competitividade e de reconhecimento de valor por parte dos clientes. Como nos oferece o entendimento de Silva e Braga (2017, p. 112):

A gestão da cadeia de suprimentos tem se apresentado como uma importante estratégia organizacional para a obtenção de vantagens competitivas, seu objetivo é integrar as áreas funcionais das organizações buscando a redução de custos, criação de valor para os clientes e consequentemente, vantagem competitiva frente ao mercado.

Uma administração da cadeia de suprimentos que seja eficiente e eficaz em mercados que apresentam cada vez mais volatilidade e mudanças rápidas exige tomadas de decisão que possibilitem consonância e integração entre as diversas áreas das organizações. É preciso, ainda, que ela estabeleça sinergia entre clientes e empresas, de modo que possam desfrutar de vantagens em que ambos constroem ou consolidam a percepção de valor agregado no tocante às marcas e aos benefícios que os produtos lhe oferecem.

Embora, num primeiro olhar, o gerenciamento da cadeia de suprimentos possa parecer uma atividade sem complexidade, suas reais atividades e seu nível de importância estratégico impressionam pelo nível de complexidade e também de exigência de habilidades e competências necessárias aos administradores em suas atividades, a fim de manter oxigenadas com matéria-prima, produtos, embalagens e uma infinidade de outros itens as áreas que integram a parte pulsante das organizações.

Nessa direção e sentido, a tomada de decisões nas empresas, do ponto de vista da administração desses ativos, precisa ser realizada com altíssimo nível de qualidade e eficiência, uma vez que essa decisão tem impacto direto e profundo nos resultados dos objetivos que constam do planejamento estratégico. Gerenciar a cadeia de suprimentos é uma ação da administração que pode ser compreendida não somente como importante, mas também como cirúrgica. Os pontos nevrálgicos em cada departamento estão interligados (em tempos e movimentos) e consequentemente estão integrados também a ações determinísticas no plano de resultados em médio e curto prazo, independentemente do tamanho das organizações. No contexto atual em que as ferramentas de tecnologia disponibilizam um arsenal de produtos e serviços, o que num passado recente era possível ser compreendido e ilustrado como linear, com as mudanças radicais do comportamento dos players, se

estabeleceu segundo novas configurações e, na mesma proporção e medida, os desafios para os gestores e administradores se consolidam. Diante desse mosaico emaranhado de conceitos, técnicas, abstrações e realidades, este artigo busca apresentar o gerenciamento da cadeia de suprimentos como fator de vantagem competitiva no planejamento estratégico das organizações. Como metodologia, utilizou-se pesquisa bibliográfica e documental.

## 2 Fundamentação teórica

Movimentar bens e produtos e transacionar esses bens agregados com serviços é algo muito antigo, que remonta civilizações como a do antigo Egito, outras tantas no Império Romano, bem como aos movimentos intitulados segunda e terceira globalização. De fato, os movimentos de globalização podem ser considerados um significativo fator que contribui para impulsionar o desenvolvimento da logística em todo o mundo.

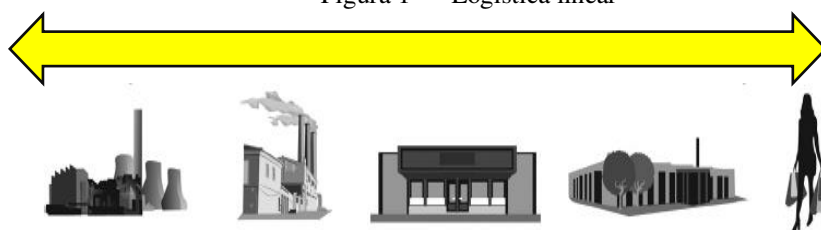
Vale ressaltar que um outro fator preponderante para esse progresso foi o avanço da tecnologia e das telecomunicações, que estão inseridos no contexto da globalização; isso favoreceu os mecanismos de comunicação, rompendo barreiras e aproximando compradores e vendedores.

Por conseguinte, desde a década de 1990 até agora, a utilização de telecomunicações, automação, robótica, inteligência artificial e, mais recentemente, Big Data promove uma verdadeira revolução no gerenciamento da cadeia de suprimentos.

Nessa perspectiva de mudanças e alta volatilidade nos mercados de bens e consumo — muitas das vezes atribuído às inovações (em tecnologias de informação) por vezes aceleradas pelo comércio eletrônico, o qual cresceu exponencialmente em virtude da pandemia — outros dois fatores impulsionam o crescimento do comércio mundial: o acesso a novas tecnologias (*smartphones*, *tablets* e computadores com acesso à internet) e também as tecnologias de pagamento e recebimento com uso por exemplo de QR-Code, cada vez mais acessíveis aos consumidores, facilitando o processo de compra.

Sem óbices, destaca-se que os novos conceitos de gerenciamento da cadeia de suprimentos focalizam agora o consumidor, que é o ponto central dos esforços de venda. Toda a cadeia interliga-se nesse epicentro e desconstrói o antigo conceito da logística linear.

Figura 1 — Logística linear



Fonte: elaborada pelo autor.

Cada vez mais, os gestores das organizações vêm substituindo o modelo linear por um sistema de economia circular. Nessa nova estrutura, o gerenciamento da cadeia de suprimentos não está dissociado dos interesses dos stakeholders, que trazem à baila questões relacionadas ao meio ambiente, à redução e administração dos custos e à produção em escala que não comprometa a economia local e global, o que é denominado ecologia empresarial/industrial. Toda essa nova dinâmica representa outros importantes pontos que precisam ser incorporados ao planejamento estratégico e que representam vantagem competitiva para as organizações que se harmonizam com esses novos preceitos. Como nos orientam Silva e Braga (2017, p. 112):

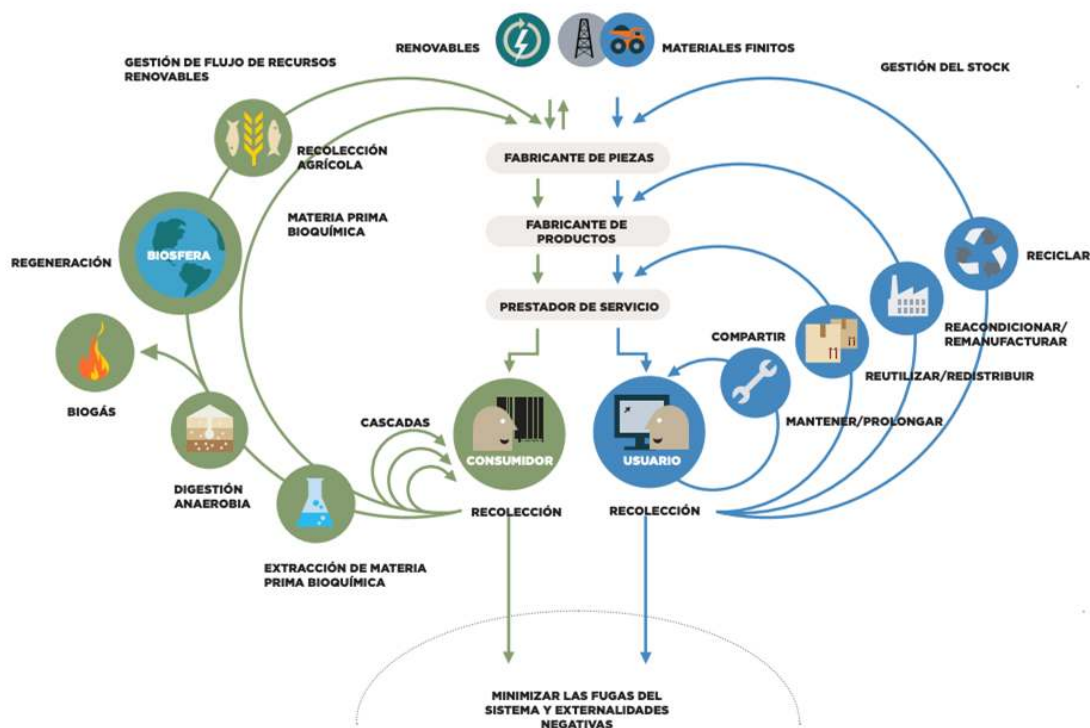
A gestão da cadeia de suprimentos é adotada quando duas ou mais organizações, com orientação para a cadeia de suprimentos, decidem dedicar seus esforços a uma estratégia integrada, adotando um conjunto de práticas que melhorem a satisfação, o valor ao cliente e, conseqüentemente, a vantagem competitiva da cadeia como um todo.

Com efeito, para as organizações que estão em sintonia com os novos paradigmas do gerenciamento da cadeia de suprimentos, ao derivar suas efetivas ações e seu empenho nas atividades de compra, logística, armazenamento, estratégias de marketing e na ponta do processo as vendas e os serviços, a fim de obter vantagem competitiva, essas organizações orientarão seus esforços aos seguintes pontos:

- oferecer alto valor agregado (produtos e serviços);
- maior eficiência e eficácia do que seus concorrentes;
- diferenciação de marcas, produtos;
- preços acessíveis dissolvidos em toda a cadeia;
- parcerias com mercados consumidores e mercados fornecedores;
- intenso uso de tecnologias (inteligência artificial, robótica, Big Data);
- redução e administração dos custos;

- implementação de economia circular.

Figura 2 - Diagrama Economia circular



Fonte: Ellen MacArthur Foundation (2019).

## Considerações finais

Os conceitos relacionados à gestão da cadeia de suprimentos, também conhecida como Supply Chain Management, embora possam parecer atuais, na realidade faz parte da construção histórica da humanidade, pois a atividade de negociar e mover bens e mercadorias já está presente desde os tempos mais remotos.

Atualmente, com o advento da pandemia que acelerou os procedimentos de compras dos consumidores, em consequência do crescente uso de novas tecnologias da informação — com destaque para as telecomunicações que já se apresentavam com uma verdadeira revolução na medida em que disponibilizava dispositivos (celulares, tablets e computadores) com acesso à internet — e também das novas tecnologias e facilidades para pagamentos (digitais e on-line), houve um crescimento exponencial nos processos transacionais de bens e serviços.

Conceitos e aplicação para redução do tempo dos ciclos de pedidos, entrega assegurada (utilizando robótica e inteligência virtual) são agora uma realidade para amenizar custos e consequentemente dinamizar os lucros. O uso de tecnologias como identificação por

radiofrequência (RFID) permite controlar com mais eficiência as entradas e saídas dos estoques e, com efeito, fortalecem parcerias com clientes e fornecedores na medida em que há otimização nos processos produtivos (com qualidade e precisão) desde a origem até o final, quando se obtém a satisfação dos clientes no que tange a bens e produtos entregues conforme as estratégias de marketing e vendas.

Sendo para a organização um fator preponderante, os novos modelos de gerenciamento dos ativos relacionados à cadeia de suprimentos se apresentam para satisfazer as demandas e as exigências dos stakeholders. Saindo de uma estrutura linear da logística e caminhando para um modelo mais ecológico, a chamada economia circular é entendida como sustentável e considerada a vanguarda nos processos de gerenciamento da cadeia de suprimentos, na medida em que vai ao encontro das necessidades das comunidades ao mesmo tempo que representa uma vantagem competitiva dentro do planejamento estratégico das organizações, ao entregar bens, produtos e serviços que são reconhecidos como de alto valor agregado para os mercados consumidores e ao proporcionar lucratividade para as empresas.

## Referências

DA SILVA, M. M.; BRAGA, R. M.. O Supply Chain Management como Fonte de Vantagem Competitiva das Organizações. **Revista IPTEC**, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 111-123, jun. 2018. ISSN 2318-9851. Disponível em: <http://www6.uninove.br/ojs/journaliji/index.php/iptec/article/view/127/179>. Acesso em: 29 abr. 2021. doi:10.5585/iptec.v6i1.127.

ELLEN MacArthur Foundation. Diagrama del sistema de economia circular. **Ellen MacArthur Foundation**. 2019. Disponível em: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/images/Diagrama-siste%CC%82mico.png>. Acesso em: 29 abr. 2021.