

# A Importância do Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento Integrada como um Fator de Vantagem Competitiva para as Organizações.

Nathan de Oliveira Paula  
nathan\_paula@hotmail.com  
IFSudesteMG

Marylaine de Oliveira Nascimento  
marylaineoliveira24@gmail.com  
IFSudesteMG

**Resumo:** Em tempos remotos, a logística era ineficiente e muitas pessoas eram obrigadas a morarem em locais próximos às fontes de alimentos. Com o passar dos anos, as técnicas de produção e o processo de entrega dos produtos aos consumidores foram se aperfeiçoando, possibilitando às pessoas que vivem em locais distantes da fonte das mercadorias, um consumo de itens em maiores quantidades e com um abastecimento constante ao longo do tempo. Atualmente muitas empresas passam diariamente por diversos problemas, que para serem resolvidos, necessitam de grande planejamento estratégico e operacional. O aumento da competitividade gerada pela globalização do mercado, aliado a existência de consumidores cada vez mais exigentes quanto à qualidade e velocidade de entrega dos produtos fez com que muitas empresas voltassem suas atenções para a necessidade de redução do tempo e do custo relacionados ao processo de entrega do produto acabado ao consumidor final. Esse processo é comumente conhecido como cadeia de abastecimento integrada, que se refere ao conjunto de organizações interdependentes pertencentes a um mesmo sistema responsável pela entrega do produto acabado ao consumidor final. Muitos estudos relacionados à gestão da cadeia de abastecimento indicam que para uma empresa ser competitiva, é crucial entender o funcionamento da cadeia de abastecimento integrada. O problema da pesquisa concentra-se em responder como as organizações podem se tornar mais eficientes com o gerenciamento da cadeia de abastecimento, para serem mais competitivas no

mercado global. Para isso, buscou-se analisar a importância dos agentes envolvidos no processo que vai desde o fornecimento de insumos até a entrega produto ao consumidor final.

**Palavras Chave: Organizações - Logística - cadeia abastecimento - satisfação cliente - vantagem competitiva**

## 1. INTRODUÇÃO

Diversos documentos da história registram que no passado muito dos itens indispensáveis para o consumo dos povos eram produzidos em locais de difícil acesso. Isso fazia com que muitos alimentos ou produtos fossem consumidos próximos dos locais onde eram produzidos ou levados para locais específicos para serem guardados para posterior consumo. Porém, devido à falta de um bom sistema de transporte e armazenamento, a circulação de mercadorias limitava-se àquilo que as pessoas conseguiam transportar por conta própria. Todo esse sistema ineficiente forçava as pessoas a viverem próximas dos locais de produção, além de ater o consumo das mesmas a uma pequena gama de itens (BALLOU, 2006).

Com o passar dos anos, as técnicas de produção e o processo de entrega dos produtos aos consumidores foram se aperfeiçoando, possibilitando às pessoas que vivem em locais distantes da fonte das mercadorias, um consumo de itens em maiores quantidades e com um abastecimento constante ao longo do tempo.

Desta forma, com o desenvolvimento da logística, o comércio se desenvolveu e começou a ultrapassar fronteiras. Com isso, muitas empresas passaram a comercializar com povos de outros países, surgindo assim um comércio global.

A globalização do mercado provocou um aumento significativo na competitividade existente entre as organizações empresariais. Além disso, os consumidores tornaram-se cada vez mais exigentes quanto à qualidade dos produtos e serviços.

Para atender à demanda de mercado atual, muitas empresas passaram a produzir em grandes quantidades, o que provocou certa uniformização dos produtos acabados, em termos de qualidade.

Visando a competitividade no mercado globalizado, as empresas passaram a entender a importância de se investir em formas de redução de custos, tempos de produção e tempo de entrega dos seus produtos. Como consequência, elas conseguiriam agregar valor para o cliente, ocasionando assim, aumento da participação das mesmas no mercado atual cada vez mais dinâmico. Para isso, passaram a investir cada vez mais em sistemas de informação que as possibilitassem obter informações de toda a cadeia de abastecimento, além de buscarem cada vez mais conhecer as necessidades de seus consumidores.

Segundo Bertaglia (2009) conhecer e perceber o papel estratégico da cadeia de abastecimento tornou-se fundamental para as organizações empresariais que objetivam obter vantagem competitiva no mercado.

O problema desta pesquisa concentra-se em responder como as organizações podem se tornar mais eficientes com o gerenciamento da cadeia de abastecimento, para serem mais competitivas no mercado global.

Para responder a essa pergunta, estabeleceu-se primeiramente os objetivos geral e específico do trabalho, para então comermos a coleta e análise das informações referentes ao assunto.

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 202), o objetivo geral de uma pesquisa “está ligado a uma visão global e abrangente do tema. Relaciona-se com o conteúdo intrínseco, quer dos fenômenos e eventos, quer das ideias estudadas. Vincula-se diretamente à própria significação da tese proposta pelo projeto”.

Portanto, como objetivo geral esta pesquisa, procurar-se-á informar como as organizações podem se tornar mais eficientes e competitivas com o gerenciamento da cadeia

de abastecimento.

Os objetivos específicos podem ser conceituados como os instrumentos necessários para que se possa alcançar o objetivo geral pré-estabelecido. Portanto, não podem ser subjetivos, dificultando seus entendimentos (MARCONI E LAKATOS, 2010).

Desta forma, os objetivos específicos desta pesquisa foram divididos em três partes. A primeira será identificar as variáveis internas e externas que afetam a cadeia de abastecimento das organizações. Depois será feita uma análise da importância destas variáveis para o bom funcionamento da cadeia de abastecimento e em seguida será sugeridas medidas que devem ser tomadas pelas organizações para que estas obtenham sucesso no gerenciamento da cadeia de abastecimento.

Para isso, buscou-se analisar a importância dos agentes envolvidos no processo que vai desde o fornecimento de insumos até a entrega produto ao consumidor final.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico tem como objetivo discorrer sobre os seguintes termos: logística, cadeia de abastecimento, e gerenciamento da cadeia de abastecimento.

### 2.1 LOGÍSTICA

A logística tem sido usada pelo homem desde os tempos pré-históricos e se desenvolveu acompanhando o próprio desenvolvimento humano. Essa atividade vem sendo usada ao longo dos anos por empresas e pessoas, com ou sem intenção, para obtenção dos resultados e metas traçados. O valor estratégico da logística tem sua origem no campo militar, visto que, nesta área desenvolveram-se os princípios da logística. Desta forma, o conceito de logística, muito utilizado na área acadêmica e empresarial se desenvolveu a partir das atividades militares e do desenvolvimento econômico, este por sinal, foi o motivador do surgimento do comércio global, em que a entrega eficiente e eficaz do produto ao consumidor final se tornou a base de uma vantagem competitiva frente à concorrência. (CAMPOS, 2010).

Segundo Gomes (2004) a logística é o processo de planejamento estratégico envolvendo a compra, o transporte e o armazenamento de insumos, peças e produtos acabados, juntamente com o fluxo de informações correlatos, por meio da organização e dos canais de marketing de forma que os lucros sejam aumentados ao máximo, com a entrega dos produtos a um custo mínimo.

De acordo com Bowersox et al. (2002, p. 21) diferentemente do gerenciamento da cadeia de abastecimento, a logística é a atividade necessária para “mover e posicionar” o lista de materiais, itens ou produtos na cadeia de abastecimento. “Como tal, a logística é um subconjunto e ocorre dentro da estrutura mais abrangente da cadeia de suprimentos”.

### 2.2 LOGÍSTICA EMPRESARIAL

Segundo Ballou (2006, p. 26) “a logística empresarial é um campo relativamente novo do estudo da gestão integrada, das áreas tradicionais das finanças, marketing e produção”.

Os objetivos da logística empresarial estão relacionados ao alcance das metas envolvidas nos processos da cadeia de abastecimento, que levem a organização à obtenção dos objetivos gerais. Assim, de forma especial, o objetivo da logística empresarial consiste em promover um conjunto de ações que possam ajudar a empresa a aumentar seus lucros no menor tempo possível (BALLOU, 2006).

A logística empresarial é a área que analisa a maneira como o setor estratégico da empresa de atuar de maneira a melhorar o grau de rendimento dos processos de distribuição dos produtos ao consumidor final, mediante um programa bem definido de conferência das ações que envolvem o transporte e estocagem, visando promover um melhor fluxo de informações (GOMES 2004).

### 2.3 GERENCIAMENTO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO

A cadeia de abastecimento pode ser entendida como um conjunto de etapas necessárias que vão desde o recebimento dos insumos, passando pelo processo de agregação de valor de acordo com as necessidades e desejos dos consumidores até a entrega para estes no momento, na quantidade e no local ideal (BERTAGLIA, 2009).

Para Scavarda e Hamacher (2001, p. 202) a cadeia de abastecimento pode ser definida como sendo:

Uma rede que engloba todas as empresas que participam das etapas de formação e comercialização de determinado produto ou serviço, que será entregue a um cliente final. Essas empresas podem ser de diversos tipos desempenhando diferentes responsabilidades na cadeia, desde a extração de um minério ou a manufatura de um componente, até a prestação de serviço logístico ou de vendas. Dependendo do seu produto, a companhia pode participar de diferentes cadeias. (SCARVADA; HAMACHER, 2001, P. 202)

De acordo com Bertaglia (2009) o conceito de cadeia de abastecimento passou por algumas mudanças ao longo dos anos, passando a ser utilizada a nomenclatura, cadeia de abastecimento integrada, sendo mais complexa e exigindo maiores investimentos em tecnologia da informação.

Segundo Moura (2006, p. 85), a partir da década de 1990, o conceito de gestão da cadeia de abastecimento começou a crescer devido à expansão da globalização e aos progressos obtidos com novas tecnologias. Tal conceito pode ser entendido como o “aprofundamento da integração logística, num processo em que a cooperação e a partilha de informação são elementos estruturantes”.

Conforme afirmou Ballou (2006) o conceito de gerenciamento da cadeia de abastecimento começou a ser difundido há pouco tempo, fazendo referência à ideia de integração logística. O gerenciamento da cadeia de abastecimento busca evidenciar as influências mútuas da área de logística que ocorrem entre os setores de marketing, logística e produção dentro de uma empresa.

O gerenciamento eficaz e adequado da cadeia de abastecimento deve avaliar todos os aspectos importantes e as peças básicas do processo, de maneira que ocorra com o máximo de rapidez, sem afetar a qualidade e a contentamento do cliente, mantendo ainda um custo total pareado com o do concorrente (BERTAGLIA, 2009).

### 2.4 INSTRUMENTOS QUE AUXILIAM NO GERENCIAMENTO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO

Muitos conceitos foram criados com o propósito de auxiliar no gerenciamento da cadeia de abastecimento.

Segundo Bertaglia (2009) a intensão de criar um relacionamento agradável entre fornecedores e clientes, surgiu em 1993, o conceito de ECR – *Efficient Consumer Response* (Resposta Eficiente ao Consumidor). Esse conceito atualmente é muito difundido entre as organizações pelo mundo. Segundo o mesmo autor, o foco principal do ECR é aperfeiçoar a cadeia de abastecimento. Este conceito exige das organizações um alto grau de comprometimento e cooperação dos agentes que compõem a cadeia de abastecimento. O ECR

busca a satisfação total do consumidor, pois é desta maneira que a empresa conseguirá manter-se no mercado e obter lucros.

Para tornar o processo logístico mais eficiente e conseguir melhores resultados com o ECR, as empresas devem investir em tecnologias que as possibilitem a troca de informações entre todos os agentes da cadeia de abastecimento. Essa troca de informações pode ser feita através de intercâmbios eletrônicos de dados, ou melhor, através do *Electronic Data Interchange* – EDI (BERTAGLIA, 2009).

Segundo Porto et al. (2000) o EDI (intercâmbio eletrônico de dados) é uma tecnologia destinada a troca de informações que proporciona um relacionamento mais próximo entre as empresas. Pode ser conceituado como um sistema de entrada e saída de dados eletrônicos padronizados entre fornecedores, empresas, distribuidores e clientes, permitindo aperfeiçoar os resultados, tanto a nível operacional quanto a nível estratégico.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 A PESQUISA

Esta pesquisa foi desenvolvida a partir de uma revisão bibliográfica sobre o tema cadeia de abastecimento integrada, abrangendo como foco a vantagem competitiva para as organizações empresariais.

O objeto de estudo desta pesquisa é, de uma maneira geral, as organizações empresariais e seus processos de entrega do produto ao consumidor final.

Quanto ao objetivo geral desta pesquisa, esta pode ser classificada como explicativa. Segundo Gil (2009, p.42), as pesquisas explicativas “têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos”. Portanto, através deste estudo, pretende-se identificar os elementos envolvidos na cadeia de abastecimento, que contribuem para a ocorrência da vantagem competitiva nas organizações.

#### 3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Gil (2008) o delineamento da pesquisa refere-se à elaboração do planejamento da pesquisa como um todo, de maneira que se possa analisar e interpretar os aspectos inerentes ao estudo. É neste momento que o pesquisador começa a considerar os procedimentos utilizados para obtenção e verificação dos dados. Complementando, o autor afirma que a maneira como os dados foram obtidos para a pesquisa determinam o delineamento.

Esta pesquisa possui uma abordagem qualitativa, visto que não se preocupa em fazer uma análise de dados numéricos estatísticos. Segundo Vieira e Zouain (2006), uma pesquisa qualitativa é aquela que se baseia, sobretudo, em julgamentos qualitativos, utilizando-se inicialmente de ferramentas não estatísticas para apreciação dos dados. Ainda segundo o mesmo autor, cabe ressaltar, que a falta de procedimentos estatísticos não constitui motivo para acreditar que uma análise qualitativa tenha considerações subjetivas, visto que, essa se baseia em informações resultantes de pesquisas e experiências, admitindo-lhe caráter científico.

Quanto ao procedimento de coleta dos dados, esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa Bibliográfica. Marconi e Lakatos (2010, p.166) definiram a pesquisa bibliográfica como aquela que “abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc.”. Ainda segundo Marconi e Lakatos (2010), o objetivo desta pesquisa é colocar o autor da pesquisa em contato direto com todas as obras já publicadas sobre o assunto estudado.



Para elaboração desta pesquisa, foram utilizados como fontes bibliográficas, alguns livros da biblioteca do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais – Campus Rio Pomba, assim como, materiais do meio digital disponíveis nos mais diversos sites de publicação de pesquisa. O período de coleta dos dados foi de Março a Maio de 2014 e buscou-se selecionar apenas os materiais relacionados à área de logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento.

#### 4. RESULTADOS

Diversos pontos de vista sobre a importância do gerenciamento da cadeia de abastecimento como forma de vantagem competitiva para as organizações foram encontrados na bibliografia examinada. Muitos autores buscam deixar clara a importância da cadeia de abastecimento em suas obras. Desta forma, buscou-se fazer uma apreciação das ideias defendidas por estes autores de forma que se possa entender como as organizações empresariais podem obter vantagens competitivas, através da cadeia de abastecimento, em um mercado atual com bastante concorrência.

Conforme Campos (2010) a vantagem competitiva equivale à diferença existente entre o produto de uma empresa em relação ao da concorrência, desde que o consumidor perceba tal diferença. Segundo o mesmo autor, existem diversos instrumentos que podem ser utilizados para se obter vantagem competitiva, como: o uso de tecnologias da informação, a redução de custos, a qualidade dos serviços prestados, um bom planejamento estratégico da logística integrada entre outros.

Segundo Bertaglia (2009, p. 11) “uma boa administração da cadeia de abastecimento pode representar, para a organização, uma vantagem competitiva em termos de serviço, redução de custo e velocidade de resposta às necessidades do mercado”. Segundo o mesmo autor, o gerenciamento da cadeia de abastecimento permitirá que o produto certo chegue ao consumidor final na quantidade certa, no local certo, com boa qualidade e por um custo baixo.

A cadeia de abastecimento é constituída por diversas organizações, que podem estar dentro ou fora do ambiente organizacional da empresa, como os fornecedores de matérias primas, os distribuidores e os clientes. Faz-se necessário um bom relacionamento entre essas organizações, de maneira que se possa obter o máximo de vantagem competitiva (BERTAGLIA, 2009).

De acordo com Ballou (2006) o gerenciamento da cadeia de abastecimento está voltado para a criação de valor para os consumidores e para todos aqueles que de alguma forma possuem interesses diretos com a empresa. Todo produto que não está ao alcance do consumidor no momento e no local ideal para seu consumo perde o seu valor. Portanto, para muitas empresas em todo o mundo a gestão da cadeia de abastecimento vem se tornando cada vez mais num processo de agregação de valor, possibilitando retornos expressivos para a empresa.

Bowersox (2002) afirmou que a busca pela satisfação do cliente é algo bastante visado em estratégias de marketing e de negócios. A satisfação do cliente pode ser percebida quando as expectativas do mesmo com o produto são atendidas ou até mesmo excedidas.

#### 5. CONCLUSÕES

Após a análise da bibliografia de alguns autores, chega-se a conclusão de que o gerenciamento eficiente da cadeia de abastecimento é uma atividade de imensa importância para organizações que visam obter uma vantagem competitiva no mercado globalizado.

A busca pela satisfação do cliente deve ser um constante na vida da organização

empresarial, visto que os consumidores estão cada vez mais exigentes quanto à qualidade dos produtos. Esses procuram por empresas que consigam atendê-los de forma rápida, proporcionam o produto no momento, na quantidade e no local em podem consumir.

Portanto, as empresas devem orientar-se no sentido de promover uma logística integrada, com um sistema de troca de informações eficiente, possibilitando atender a demanda dos clientes de forma a proporcionar a satisfação dos mesmos. Assim, com os clientes satisfeitos, a empresas conseguirá uma vida longa e com grandes retornos lucrativos.

## 6 Referencias Bibliográficas

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BERTAGLIA, Paulo R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BOWERSOX, Donald J., CLOSS, David J., COOPER, M. Bixby. **Gestão Logística de Cadeias de Suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CAMPOS, Antônio J. C. **A gestão da cadeia de suprimentos**. Curitiba: Iesde Brasil, 2010.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Carlos F. S. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MARCONI, Marina de A., LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MOURA, Benjamim do C. **Logística: conceitos e tendências**. Portugal: Centro Atlântico, 2006.

PORTO, Geciane S., BRAZ, Reinaldo N., PLONSKI, Guilherme A. O intercâmbio eletrônico de dados – edi e seus impactos organizacionais. **Revista da FAE**, v.3, nº 3, p. 13-29, set./dez. 2000.

SAAB JUNIOR, Joseph Y., CORRÊA, Henrique L. Cadeia de abastecimento: gestão do estoque pelo distribuidor. **Revista de Administração de Empresa**, vol. 48, nº 1, p. 48-62, jan./mar. 2008.

SCAVARDA, Luís F. R., HAMACHER, S. Evolução da Cadeia de Suprimentos da Indústria Automobilística no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 5, nº 2, p. 201-219, Maio/Ago. 2001.

VIEIRA, Marcelo M. F., ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.