



# ConBRepro

XI CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



01 a 03  
de dezembro 2021

## Gestão da Cadeia de Suprimentos como Vantagem Competitiva - Uma Revisão Bibliográfica

### Autor 1

Raí de Carvalho Bolato  
Universidade de Araraquara

### Autor 2

José Camilo Barbosa  
Universidade de Araraquara

**Resumo:** As empresas perceberam, nas últimas décadas, que a busca por vantagem competitiva pode impactar na geração de valor para os negócios. A gestão da cadeia de suprimentos é uma forma que as organizações têm para orquestrar seu diferencial competitivo e maximizar o lucro e os ganhos, sendo feita por meio da adoção de práticas de gestão da cadeia de suprimentos. Desta forma, esse artigo objetiva identificar a contribuição da gestão da cadeia de suprimento para a vantagem competitiva empresarial, apontando quais práticas e ferramentas utilizadas. Como metodologia, optou-se pelo estudo de revisão bibliográfica. Conclui-se que, vantagem competitiva é um conjunto de elementos presentes na estratégia empresarial que efetivamente tem relevância em relação aos concorrentes, estabelecendo-se assim uma importante vantagem para empresas no setor a qual ela pertence. A gestão da cadeia de suprimentos torna-se uma ferramenta eficiente possibilitando que as empresas se coloquem à frente de seus concorrentes no mercado global, reduzindo custos operacionais, aproximando-as de seus fornecedores, buscando melhorias tanto na qualidade dos serviços prestados como na redução de custos operacionais e nos conflitos de informações gerados ao longo de toda cadeia de suprimentos, gerando assim, vantagem competitiva. Ressalta-se a importância da gestão da cadeia de suprimento no poder público, através de algumas práticas de gestão utilizadas na iniciativa privada. Dentre as ferramentas e práticas utilizadas destacam-se no estudo, JIT; 5S; curva ABC; filosofia *lean*; *FIFO*; Gestão estratégica e planejamento estratégico.

**Palavras-chave:** Gestão; Cadeia de Suprimentos; Vantagem Competitiva.

## Supply Chain Management as a Competitive Advantage - A Bibliographic Review

**Abstract:** How companies realize, in recent decades, that the search for competitive advantage can impact the generation of business value. Supply chain management is a way for associations to orchestrate their competitive edge and maximize profit and gains, being done through the adoption of supply chain management practices. Thus, this article aims to identify the contribution of supply chain management to business competitive advantage, which practices and tools used. As a methodology, the literature review study was chosen. It is concluded that competitive advantage is

a set of elements present in the business strategy that makes a difference in relation to competitors, thus establishing an important advantage for companies in the sector to which it belongs. Supply chain management becomes an efficient tool enabling companies to put themselves ahead of their competitors in the global market, operating costs, bringing them closer to their suppliers, seeking improvements both in the quality of services provided and in cost reduction operational and information conflicts generate throughout the entire supply chain, thus generating competitive advantage. The importance of supply chain management in public authorities is highlighted, through some management practices used in the private sector. Among the tools and practices used, stand out in the study, JIT; 5S; ABC curve; lean philosophy; FIFO; Strategic management and strategic planning.

**Keywords:** Management; Supply chain; Competitive advantage.

## 1. INTRODUÇÃO

Cadeia de Suprimentos, da tradução do termo em inglês *Supply Chain (SC)*, consiste em todo o processo de logística que abrange desde a fabricação da matéria-prima de um produto até a entrega para o consumidor final incluindo, compra, armazenamento, embalagem, transporte e distribuição (BERTAGLIA, 2009).

O conceito de *Supply Chain Management (SCM)*, foi usado pela primeira vez em 1982, pela Booz, Allen & Hamilton Corporation, em um artigo publicado pela revista Financial Times. A cadeia de suprimentos é formada por uma rede de empresas interligadas e por todos os fluxos que existem entre elas, direta e indiretamente, tendo como objetivo otimizar os custos e melhorar os processos. Para o *Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP)* a *SCM* engloba a gestão de todas as atividades relacionadas a transformação, ao fluxo de bens e serviços, ao fluxo de informação a logística, desde a matéria prima até o cliente final (PIRES, 2009).

De acordo com Christopher (2010) a *SCM* ou Gestão de Cadeia de Suprimentos (GCS) é uma rede organizada e conectada que é responsável por controlar, gerenciar e aperfeiçoar o fluxo de materiais e informações entre os fornecedores e clientes.

Já para Andersen e Skjoett-Larsen (2009) a Gestão de Cadeia de Suprimentos (GCS) é um dos fatores mais importantes em termos estratégicos na competição global entre empresas, no *outsourcing* de atividades descentralizadas, no curto ciclo de vida de alguns produtos e na otimização de tempo nas etapas da cadeia.

De acordo com estudos de Back et al. (2015) a Gestão da Cadeia de Suprimentos trata-se de uma ferramenta eficiente que possibilita à uma empresa colocar-se à frente de seus concorrentes no mercado global, reduzindo custos operacionais, aproximando-as de seus fornecedores, buscando melhorias tanto na qualidade dos serviços prestados como na redução de custos operacionais e nos conflitos de informações gerados ao longo de toda cadeia de suprimentos, gerando assim, vantagem competitiva.

Desta forma o objetivo deste trabalho é identificar a contribuição da gestão da cadeia de suprimento para a vantagem competitiva empresarial, apontando quais práticas e ferramentas têm sido utilizadas de acordo com a literatura.

Inicialmente, para um melhor embasamento teórico, são abordadas a conceituação e objetivos da cadeia de suprimentos. Posteriormente, seguindo o objetivo do trabalho, é apresentada uma análise bibliográfica de trabalhos que investigaram a gestão da cadeia de suprimentos como vantagem competitiva, elencando seus benefícios e verificando suas práticas e ferramentas de gestão utilizadas.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Gestão de Cadeia de Suprimentos- Conceitos e Objetivos

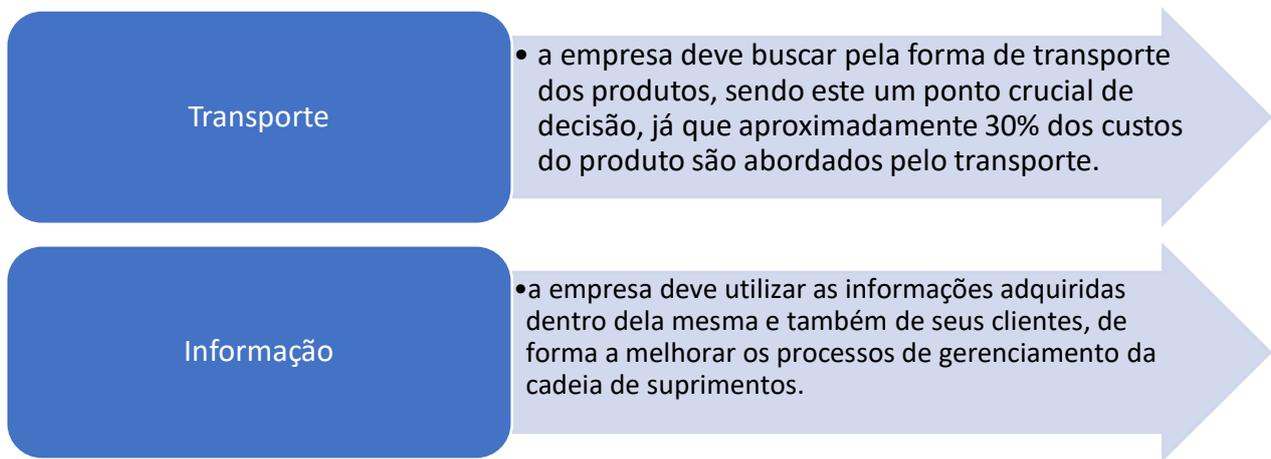
De acordo com Christopher (2010) a *SCM* ou Gestão de Cadeia de Suprimentos (GCS) é uma rede organizada e conectada responsável por controlar, gerenciar e aperfeiçoar o fluxo de materiais e informações entre os fornecedores e clientes. Trata-se de um sistema complexo de informações que une todas as atividades logísticas e todos seus membros devem trabalhar para atingir o objetivo central que é gerar valor para o consumidor final (TALAMINI, PEDROSO, SILVA, 2005).

Segundo Bertaglia (2009) a GCS integra todos os processos desde a fabricação até a distribuição do produto, com intuito de otimizar custos para o fabricante e agregar valor ao consumidor final, por meio de funções que atendam as suas necessidades, tendo todo esse processo que acontecer com um tempo de resposta curto, desde o atendimento do pedido até a entrega do produto.

Uma cadeia de suprimentos deve conter alguns elementos básicos, os quais são expostos por Brustello e Salgado (2006) como sendo:

**Figura 1. Elementos básicos da cadeia de suprimentos**





Fonte. Adaptado de Brustello e Salgado (2006)

Para Andersen e Skjoett-Larsen (2009) a GCS é um dos fatores mais importantes em termos estratégicos na competição global entre empresas, no *outsourcing* de atividades descentralizadas, no curto ciclo de vida de alguns produtos e na otimização de tempo nas etapas da cadeia.

Para Antonioli e Salles (2006) o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos torna-se uma alternativa estratégica para se competir em ambiente globalizado, razão pela qual o processo de formulação de uma estratégia e seu conteúdo se torna fundamental dentro da GCS.

## 2.2 Vantagem Competitiva

De acordo com Aaker (2012) vantagem competitiva é um conjunto de elementos presentes na estratégia empresarial que efetivamente fazem a diferença em relação aos concorrentes, estabelecendo-se assim uma importante vantagem para uma determinada empresa no setor a qual pertence.

Segundo Viana, Neto e Anez (2014) a questão da vantagem competitiva está nos cerne do campo da estratégia empresarial e pode ser vista como o objetivo das ações da empresa.

A vantagem competitiva é vista sob diferentes óticas no campo da estratégia empresarial. Dentre as correntes, destacamos a teoria embasada em recursos a partir de vantagens de configuração de recursos internos. Outro ponto de vista é denominado visão relacional onde a vantagem competitiva está associada a redes de relacionamento e desenvolvimento de recursos relacionais, sofrendo a influência do ambiente institucional. Ainda, a vantagem competitiva está ligada às ferramentas de gestão utilizadas pelas organizações e às maneiras pelas quais as empresas conduzem suas unidades de negócios. Assim, a gestão da cadeia de suprimento surge como um importante elemento que pode favorecer a obtenção de vantagem competitiva por parte das empresas que seguem seus pressupostos (VIANA, NETO, ANEZ, 2014).

O autor Svensson (2007) ressalta ainda, mediante a discussão ambiental e social associada aos questionamentos sobre impactos de produção e consumo, novos interesses quanto à utilização da logística reversa, gestão ambiental, cadeia de suprimento verde e cadeia de suprimento sustentável. Assim, a vantagem competitiva também se relaciona com a questão ambiental. Segundo o autor, a gestão sustentável da cadeia de suprimentos conduziu a uma expansão das fronteiras e passou a contemplar mais processos que os

anteriormente inseridos na gestão da cadeia de suprimentos.

### 3. METODOLOGIA

Como metodologia, optou-se pelo estudo de revisão bibliográfico. A estratégia de identificação e seleção dos estudos foi a busca de publicações indexadas na base de dados Scielo (Scientific Electronic Library Online) e Google Acadêmico.

Foram adotados os seguintes critérios para seleção dos artigos: estudo de caso e relato de experiência; artigos com resumos e textos completos disponíveis para análise; os publicados nos idiomas português, inglês ou espanhol, datando o período de 2010 a 2021, utilizando os seguintes descritores: Gestão; Cadeia de Suprimento Vantagem; Práticas; Ferramentas. Empregou-se um cruzamento com operadores booleanos “and” e “or”, como instrumento para coleta de dados, intercambiando os descritores de busca: Management and Supply Chain; Supply Chain and Advantage; Supply Chain and Practices; Supply Chain and Tools; Practices or Tools; Benefits or Advantage. Foram selecionados artigos que abordassem a contribuição da gestão da cadeia de suprimentos como vantagem competitiva empresarial, apontando quais práticas e ferramentas têm sido utilizadas em diversos setores industriais. Quanto aos critérios de exclusão, foram descartados: artigos duplicados; incompletos e os de revisão bibliográfica.

Do material obtido, inicialmente, foram encontrados 249 artigos. Destes, apenas 45 abordavam estudo inédito e não bibliográfico, relacionados com a contribuição da gestão da cadeia de suprimentos como vantagem competitiva empresarial. Destes, foram excluídos os artigos duplicados e incompletos. Os 27 documentos restantes foram então comparados e agrupados por similaridade de conteúdo, sob a forma de categorias empíricas, sendo construídas três categorias para análise, assim especificadas: artigos que atendessem a premissa de diferentes setores industriais, afim de ampliar os achados quanto aos benefícios da gestão da cadeia de suprimentos independente do setor; artigos que abordaram a gestão da cadeia de suprimentos como vantagem competitiva empresarial e artigos que abordaram a gestão da cadeia de suprimentos como vantagem competitiva empresarial destacando suas ferramentas utilizadas.

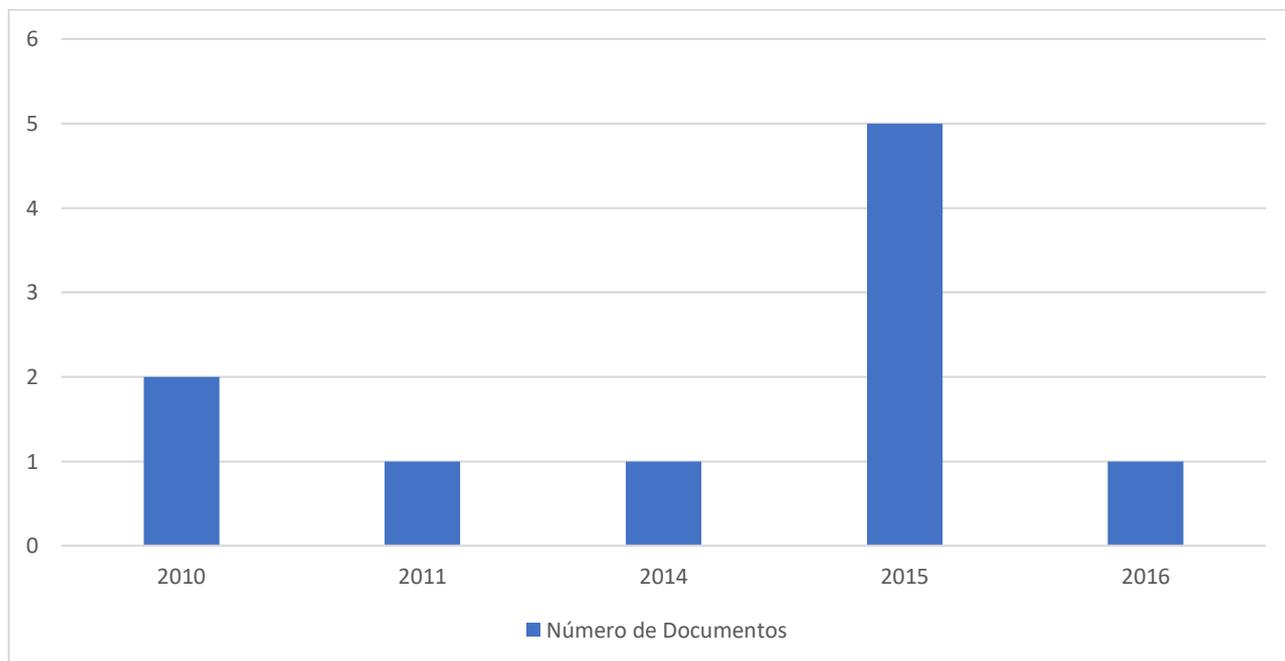
**Figura 2. Resultados da análise bibliográfica**



**Fonte: Próprio Autor (2021)**

Dos 10 artigos selecionados para a discussão, 05 correspondem a publicação do ano de 2015, 01 de 2014, 01 de 2011, 02 de 2010 e 01 de 2016, conforme figura abaixo.

**Figura 3. Documentos coletados para discussão – Ano de publicação**



Fonte: Próprio Autor (2021)

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Descrição dos materiais coletados

Ao seguir os critérios de inclusão e exclusão, 10 estudos foram selecionados para compor a discussão do presente trabalho, os quais são referenciados na presente tabela.

**Tabela 1. Materiais coletados**

<b>Autores / Ano</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Conclusão</b>
Back et. al. (2015)	Gestão da cadeia de suprimentos: análise de uma indústria moveleira do oeste do Paraná	Analisar a configuração da cadeia de suprimentos de uma indústria moveleira do oeste do Paraná a fim de desenvolver um instrumento de auxílio na tomada de decisão	A Gestão da Cadeia de Suprimentos aliada ao Planejamento Estratégico empresarial, otimiza as atividades industriais e analisa a situação empresarial, considerando os

		para a empresa analisada.	setores internos e externos.
Vicente et. al (2015)	Benefícios da gestão estratégica na cadeia de suprimentos	Demonstrar os benefícios da gestão estratégica na cadeia de suprimentos em uma Indústria automobilística Situada na Região do Vale do Paraíba paulista	A Gestão estratégica é benéfica e agrega valor a cadeia de suprimentos. O Planejamento estratégico despontou como uma grande arma de gerenciamento, mostrando assim que se feito de forma adequada para gerenciar as cadeias de Suprimentos e suas ramificações
Kotzab et al. (2011)	Supply Chain Management Resources, Capabilities and Execution. Production Planning and Control, in print	Identificar os recursos de gerenciamento inter e intra organizacionais que determinam o nível de execução do gerenciamento da cadeia de suprimentos de alianças entre empresas (SCM)	Evidências de que a execução eficaz de SCM pode resultar em melhorias no desempenho das empresas, e isso ocorre principalmente devido à maior integração de processos de negócios internos e externos, trazendo vantagem competitiva
Leite et. al. (2015)	A logística e a gestão da cadeia de suprimentos: um estudo de caso de uma empresa da região do sul de Minas Gerais	Apontar os desafios e os benefícios de se aplicar o Supply Chain Management (SCM) ou gerenciamento da cadeia de suprimentos na organização e como reuniões de S&OP ou planejamento de operações e vendas atuam como agente facilitador da logística integrada	O Supply Chain Management (SCM) é uma alternativa para a empresa melhorar sua competitividade no mercado
Viana, Neto e Añez (2014)	Gestão da cadeia de suprimento e vantagem competitiva relacional nas indústrias têxtil e de calçados	Investigar a contribuição da gestão da cadeia de suprimento para a vantagem competitiva relacional nos setores têxtil e de calçados, por meio de um estudo de casos múltiplos	As características dos relacionamentos com os fornecedores do setor de calçados apresentam maior alinhamento aos pressupostos da gestão da cadeia de suprimento e contribuem de forma mais relevante para a vantagem competitiva.

			As relações com componentes do ambiente institucional, em ambos os setores, levam a uma situação de paridade competitiva em relação aos concorrentes. Com relação às fontes de vantagem competitiva, a inovação de produto predomina nos dois setores
Guarnieria; Hatakeyama (2010)	Formalização da logística de suprimentos: caso das montadoras e fornecedores da indústria automotiva brasileira	Verificar o nível de formalização na logística de suprimentos (LS) das montadoras e fornecedores da indústria automotiva brasileira	Constatou-se que as práticas adotadas por ambos são convergentes, o que se constitui em aspecto essencial na implementação efetiva do conceito de GCS, no entanto ressalta-se que nas montadoras essas práticas estão mais desenvolvidas
Tripaldi, Fernandes, Machado (2010)	Gestão da Cadeia de Suprimentos no Setor Público: uma alternativa para Controle dos Gastos Correntes no Brasil.	Apresentar os fatores que devem ser considerados em um modelo teórico operacional de GCSSP, com demonstração de sua importância para a gestão dos gastos públicos e seu potencial de resultados econômicos.	O uso compartilhado de sistemas de gestão da cadeia de suprimento (GCS) desenvolvido por órgãos centrais com os componentes propostos, principalmente para as pequenas e médias unidades de governo, poderá viabilizar a melhoria da gestão, pois a limitação de recursos técnicos e financeiros e a falta de motivação dos governantes contribuem para o baixo nível de desenvolvimento, com isto degradando a qualidade dos gastos públicos.
Bastos (2015)	A Gestão da Logística Empresarial como Mecanismo de Melhoria de Processos em Laboratórios Farmacêuticos Oficiais	Mapear as atividades e processos logísticos da empresa, a fim de verificar os pontos que precisavam ser melhorados para realização dos ajustes necessários	Redução dos níveis de estoque; redução da quantidade de materiais entregues com atraso pelos fornecedores; melhorias nos níveis de serviço; redução do tempo de entrega dos medicamentos

			que compõem os programas do Ministério da Saúde; entre outros, puderam ser alcançados.
Chavez (2015)	Práticas lean internas e desempenho operacional: a perspectiva de contingência da velocidade do relógio da indústria	Examinar o efeito das práticas enxutas internas em várias dimensões de desempenho operacional e avaliar a perspectiva de contingência dessas relações com relação à velocidade do relógio da indústria.	Os resultados indicam que as relações entre as práticas <i>lean</i> internas e qualidade, entrega, flexibilidade e custo foram consideradas positivas e significativas. Além disso, descobriu-se que a velocidade do relógio da indústria moderava a relação entre as práticas enxutas internas e a qualidade, entrega e flexibilidade, mas não o custo
Passos (2016)	Análise das Estratégias na Cadeia de Suprimentos das Empresas	Analisar a formulação e a implementação das estratégias na cadeia de suprimentos em empresas de grande porte.	A cadeia de suprimentos atua como fator de diferenciação nas empresas, pois é um recurso utilizado para se alcançar maior vantagem competitiva, adquirindo, assim, um caráter bastante estratégico

Fonte: Próprio Autor (2021)

#### 4.2 Contribuição da gestão da cadeia de suprimento para a vantagem competitiva empresarial

Em estudo de Back et. al. (2015) a Gestão da Cadeia de Suprimentos, no qual são analisados diversos setores internos e externos, se torna um instrumento gerencial impactante. Apresenta-se como um organizador do fluxo logístico empresarial, entre suas funções salienta-se a alavancagem do posicionamento estratégico, podendo, portanto, apresentar uma vantagem competitiva empresarial.

Em estudo de Leite et. al (2015) realizado em uma empresa multinacional da área de produtos manufaturados, buscou apontar os desafios e os benefícios de se aplicar o *Supply Chain Management (SCM)* ou gerenciamento da cadeia de suprimentos na organização e como reuniões de S&OP ou planejamento de operações e vendas atuam como agente facilitador da logística integrada.

De acordo com o estudo, o Supply Chain Management (SCM) foi descrito como uma alternativa para a empresa melhorar sua competitividade no mercado, no qual, indústrias passam a planejar de forma sistêmica suas atividades como forma de agregar valor aos

seus produtos, reduzir custos e prazos em diversos âmbitos organizacionais, integrando processos industriais e comerciais.

Um estudo realizado por Viana, Neto e Añez (2014) teve como objetivo, investigar a contribuição da gestão da cadeia de suprimento para a vantagem competitiva relacional nos setores têxtil e de calçados, por meio de um estudo de casos múltiplos através das características do relacionamento com os fornecedores e as relações das empresas com componentes do ambiente institucional, bem como a influência destas na vantagem competitiva, além das diferentes fontes de vantagem competitiva percebidas pelas empresas. De acordo com o estudo, com a gestão da cadeia de suprimentos, houve impacto do relacionamento com os fornecedores, proporcionando vantagem competitiva; Melhor percepção da empresa no que diz respeito ao impacto da sua escala (de produção, de compra etc.) na obtenção de vantagem competitiva; Percepção da empresa no que diz respeito ao impacto das ações ligadas à inovação na obtenção de vantagem competitiva.

Para Guarnieri e Hatakeyama (2010), o GCS engloba não somente os processos de negócios, mas também o relacionamento com clientes e fornecedores visando parcerias estratégicas, que beneficiem todos os componentes da cadeia. Segundo os autores, a Cadeia de Suprimentos da indústria automotiva envolve montadoras, fornecedores, varejistas e cliente final, portanto um simples atraso gerado por qualquer um dos membros dessa cadeia pode parar a produção por falta de componentes. Devido à complexidade de suas operações, o sucesso do gerenciamento de todos esses componentes depende da GCS, principalmente no que tange à redução de custos logísticos, à integração e à troca de informações.

O mesmo relata Vicente et al (2015) ao evidenciar que, diante das inúmeras mudanças no ambiente de negócios, as indústrias automotivas buscam constantemente soluções para gerenciar sua CS com sucesso, visando obter vantagens competitivas, o que se constitui em um dos seus maiores desafios.

Kotzab et al. (2011) relata que, a execução eficaz de SCM pode resultar em melhorias no desempenho das empresas, e isso ocorre, principalmente, devido à maior integração de processos de negócios internos e externos, aumentando a competitividade das empresas em rede.

De acordo com Passos (2016) as empresas se destacam quando constroem e participam de cadeias de suprimentos altamente integradas, as quais podem rapidamente apoiar novas oportunidades de mercado, obterem sincronização e simplificação de forma a maximizar eficiência e eficácia a colaboração estratégica de uma organização com seus parceiros. Assim, o gerenciamento de processos intra e interorganizacionais atingem eficácia e eficiência nos fluxos de produtos, serviços, informações, dinheiro e decisões. Para a autora, a cadeia de suprimentos influencia a estratégia das empresas, pois, o desenho da rede de abastecimento e o nível de relacionamento entre os membros da cadeia se tornam decisões estratégicas. A autora realizou três estudos de caso em três empresas multinacionais de diferentes ramos e localizadas em posições horizontais distintas dentro da sua cadeia de suprimentos. As companhias do estudo de caso 1, empresa de eletroeletrônicos, e do estudo de caso 3, empresa de bens de consumo, atuam como fornecedores de 1º nível do cliente final, ou seja, estão mais próximas da extremidade final da cadeia. Já no estudo de caso 2, trata-se de uma empresa química que atua como fornecedor de 3º nível do cliente final, isto é, mais próxima do início do fornecimento.

Em estudo realizado por Tridapalli, Fernandes e Machado (2010) que relata a importância da gestão da cadeia de suprimento no poder público, os autores relatam a necessidade de utilização de algumas práticas de gestão utilizadas na iniciativa privada que também devem ser utilizadas no setor público para melhorar a qualidade dos serviços prestados à população. Segundo estudo realizado, com 53 gestores públicos de compras no Brasil, 40%

destes, opinaram que deve ser dada alta prioridade em sistemas que envolvam a cadeia de suprimentos, principalmente no que se refere a gestão de compras, contratos e estoques. Segundo os autores:

Todo esforço governamental para melhoria da qualidade dos gastos correntes com bens e serviços utilizados no setor público deve passar pela modernização da gestão da cadeia de suprimento (Tripaldi, Fernandes e Machado, 2010, pag. 402).

Ainda de acordo com os autores, a grande maioria de unidades de governo do Brasil não utilizam de técnicas adequadas no planejamento de necessidades de materiais e serviços alinhados com o plano estratégico, desenvolvimento de fornecedores, processo virtual, gestão de estoques, gestão estratégica, gestão de custos relevantes e outros importantes, dentro de uma visão integradora, tanto interna como externa, para minimizar custos operacionais das transações, alcance de metas de redução dos gastos, melhoria da capacidade de investimento e maximização dos serviços essenciais para a população.

O mesmo discorre Bastos (2015) mediante sua experiência de estudo de campo em um laboratório oficial do governo federal que atua na produção de medicamentos para atender aos programas de saúde pública do Ministério da Saúde e na pesquisa e desenvolvimento (P&D) e parcerias de desenvolvimento produtivo (PDP). O autor prioriza a importância dos conceitos de gestão da logística empresarial e de gestão da cadeia de suprimento como fatores decisivos para manter uma empresa competitiva no seu ramo de atuação, contribuindo para obtenção de lucros e para redução dos custos de produção de bens e serviços, assim como possibilitando realizar parcerias importantes para manutenção e crescimento do negócio. O autor ainda ressalta que, tais conceitos não são exclusivos dos setores privados, podendo assim, serem aplicados em organizações públicas.

#### **4.3. Práticas e ferramentas utilizadas**

Segundo estudos, o SCM é a integração dos processos industriais e comerciais, partindo do consumidor final e indo até os fornecedores iniciais, gerando produtos, serviços e informações que agreguem valor para o cliente e todo este processo de controle feito pela cadeia de abastecimento tem como facilitador, a utilização de tecnologia da informação (TI).

Em trabalho realizado por Tripaldi, Fernandes, Machado (2010) os autores buscam desenvolver um modelo teórico operacional (MTO) de gestão da cadeia de suprimento para o poder público (GCSSP) com ênfase no processo de compras governamentais, utilizou de técnicas de tecnologia da informação (TI), gestão de processos (GP) e comércio eletrônico. De acordo com o estudo, o uso da TIC, aliado ao redesenho de processos na gestão da cadeia de suprimento e compras de governo, traz resultados de redução de custos nos preços de bens e serviços na ordem de 13% à 37%, dependendo do estágio de implantação das atividades. Ainda segundo o estudo, a implantação de programas de melhoria da gestão dos gastos públicos sempre deve estar ajustada a programas de melhoria das compras e gestão de outros processos da cadeia de suprimento. Os autores ressaltam ainda que, a adesão a um processo mais moderno nesta área exige um bom planejamento e observação de pontos como boa infraestrutura de TIC, equipe bem treinada, incluindo os fornecedores, e atos dos governos que inspirem confiança nos fornecedores e usuários. Segundo os autores:

Existe a necessidade de um sistema para gerenciamento integrado de toda cadeia de suprimento do setor público, desenvolvido por um órgão central, para ser utilizado de forma compartilhada por pequenos municípios, por exemplo, pois o baixo nível técnico e a pouca capacidade de investimento os impedem de se modernizarem (Tripaldi, Fernandes, Machado, 2010, pag. 420).

De acordo com Leite et al (2015) a tecnologia da informação é uma ferramenta facilitadora para o gerenciamento da cadeia de suprimentos, pois é considerada uma ferramenta de melhoria da produtividade e da competitividade. Garante agilidade nas trocas de informações; diminui custos burocráticos e operacionais; auxilia no gerenciamento logístico; é capaz de interpretar dados e sintetizá-los em formas de relatórios; podem ser acessadas de qualquer lugar. Para Back et al (2015) a TI consiste em uma ferramenta que auxilia ativamente no processo de Gestão da Cadeia, seja nas atividades industriais propriamente ditas e áreas correlatas.

De acordo com estudo de Viana e Hatakeyama (2010), dentre as ferramentas JIT utilizadas, constatou-se que, 32% adotam o kanban para puxar os processos produtivos, 24% o kaizen, visando melhoria contínua, 24% a ferramenta 5S com o objetivo de racionalizar o ambiente de trabalho e 20% adotam a ferramenta keiretsu, que pressupõe parcerias entre fornecedores e clientes. Grande parte das montadoras pesquisadas acredita que o JIT é uma das soluções para racionalização de recursos nos processos produtivos, bem como a utilização de suas ferramentas proporciona maior confiabilidade entre negociações de cliente e fornecedores.

Ainda de acordo com o estudo, todas as montadoras pesquisadas alegaram adotar a curva ABC, como forma de priorizar os investimentos em estoques em itens de maior relevância, enquanto minimiza o valor investido nos itens de menor relevância, tornando possível, dessa forma, a redução de custos.

No trabalho de Chavez et al (2012), as práticas de *lean* influenciaram positivamente o desempenho de entrega e custos ressaltando a importância da adoção das práticas de gestão da cadeia de suprimentos para gerar desempenho superior. A filosofia *lean* é uma forma de minimizar o desperdício ao longo do processo produtivo, por exemplo: excesso de estoque, ociosidade, redução de tempo de *setup*, entre outros.

Em estudo de Back et al. (2015) a Gestão da Cadeia de Suprimentos aliada ao Planejamento Estratégico empresarial, otimiza as atividades industriais e analisa a situação empresarial, considerando os setores internos e externos.

Para Vicente et al. (2015), a Gestão estratégica é benéfica e agrega valor a cadeia de suprimentos. O Planejamento estratégico despontou como uma grande arma de gerenciamento, mostrando assim que se feito de forma adequada para gerenciar as cadeias de Suprimentos e suas ramificações.

Para os autores, a Gestão Estratégica proporciona um conhecimento mais profundo da estrutura da organização em seus aspectos internos, verificando seus pontos fortes e fracos, estabelecendo dessa forma os pontos positivos e aqueles a serem melhorados, proporcionando um realinhamento das ações e conseqüentemente obtendo-se melhores resultados.

De acordo com os autores, questões de gestão da cadeia de suprimentos abrangem um amplo espectro de atividades da empresa, desde o estratégico através do tático para o nível operacional. O nível tático inclui decisões que normalmente são atualizados em qualquer lugar entre uma vez a cada trimestre e, uma vez a cada ano. Estes incluem políticas de estoque, alocação de recursos e medição do desempenho em relação às metas a serem cumpridas a fim de alcançar os resultados previstos no plano estratégico.

Dessa forma, o planejamento estratégico despontou como uma grande arma de gerenciamento, mostrando assim que se feito de forma adequada para gerenciar as cadeias de Suprimentos e suas ramificações, podem-se alcançar mais rapidamente e de forma concreta os seus objetivos, garantindo uma forma mais eficaz das empresas conhecerem o processo como um todo e assim poderem atuar em suas fraquezas e ameaças.

Dentre as ferramentas utilizadas no estudo, quanto a armazenagem de produtos acabados e de componentes é utilizado o sistema Kanban, bem como a método First in First Out (FIFO), isto é, dá-se a prioridade para o encaminhamento no processo e conseqüentemente à venda das primeiras unidades produzidas (VICENTE et al. 2015).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que, vantagem competitiva é um conjunto de elementos presentes na estratégia empresarial que efetivamente tem relevância em relação aos concorrentes, estabelecendo-se assim uma importante vantagem para uma determinada empresa no setor a qual ela pertence.

A GCS engloba não somente os processos de negócios, mas também o relacionamento com clientes e fornecedores visando parcerias estratégicas, que beneficiem todos os componentes da cadeia. A pesquisa evidenciou que a GCS é, de fato, uma ferramenta eficiente possibilitando às empresas se coloque à frente de seus concorrentes no mercado global, reduzindo custos operacionais, aproximando-as de seus fornecedores, buscando melhorias tanto na qualidade dos serviços prestados como na redução de custos operacionais e nos conflitos de informações gerados ao longo de toda cadeia de suprimentos, gerando assim, vantagem competitiva.

Ressalta-se, ainda, a importância da gestão da cadeia de suprimento no poder público, através de algumas práticas de gestão utilizadas na iniciativa privada. Segundo o estudo, existe a necessidade de um sistema para gerenciamento integrado de toda cadeia de suprimento do setor público, desenvolvido por um órgão central, para ser utilizado de forma compartilhada, por exemplo, por pequenos municípios, pois o baixo nível técnico e a pouca capacidade de investimento os impedem de se modernizarem.

Dentre as ferramentas e práticas utilizadas destacam-se no estudo, JIT; 5S; curva ABC; filosofia *lean*; *FIFO*; Gestão estratégica e planejamento estratégico como ferramentas aliadas a uma gestão da cadeia visando vantagem competitiva empresarial.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. 400 p. EVERS, Aline (Trad.)
- ANDERSEN, M.; SKJOETT-LARSEN, T. Corporate social responsibility in global supply chains. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 14, n. 2, p. 75-86, 2009.
- ANTONIOLLI, P. D.; SALLES, J. A. A. Coordenação Estratégica de Cadeias de Suprimentos Baseado em Concepções de Estratégia de Manufatura. **XIII SIMPEP** - Bauru, SP, Brasil, Novembro de 2006.
- BACK, L. et al. Gestão da cadeia de suprimentos: análise de uma indústria moveleira do oeste do Paraná. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, v. 7, n. 14, p. 55-68, 2015.
- BASTOS, D.S. **A Gestão da Logística Empresarial como Mecanismo de Melhoria de Processos em Laboratórios Farmacêuticos Oficiais**. /Denilson Santa`Ana Bastos . – Rio de Janeiro, 2015.
- BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BRUSTELLO, A.D.C.; SALGADO, M.H. Elementos básicos de uma Cadeia de Suprimentos. **XIII SIMPEP** - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006.

CHAVEZ, R.; GIMENEZ, C.; FYNES, B.; WIENGARTEN, F.; YU, W. Internal lean practices and operational performance of industry clockspeed. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 33, n. 5, p. 562–588, 2012.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. Criando redes que agregam valor. São Paulo: Ed. Thomson Learning, 2010.

GUARNIERIA, P.; HATAKEYAMAB, K. Formalização da logística de suprimentos: caso das montadoras e fornecedores da indústria automotiva brasileira. **Produção**, v. 20, n. 2, abr./jun. 2010, p. 186-199.

KOTZAB, H. ET. AL. **Supply Chain Management Resources**, Capabilities and Execution. *Production Planning and Control*. 2014. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/271669598\\_Supply\\_chain\\_management\\_resources\\_capabilities\\_and\\_execution](https://www.researchgate.net/publication/271669598_Supply_chain_management_resources_capabilities_and_execution).

LEITE, C.C.L. ET. AL. **A logística e a gestão da cadeia de suprimentos**: Um estudo de caso de uma empresa da região do Sul de Minas Gerais. XIISeGet. Simpósio em Excelência em Gestão tecnológica. 28,29, 30 de outubro. 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/9122276.pdf>.

PASSOS, L.R.P. **Análise das Estratégias na Cadeia de Suprimentos das Empresas**. / Laura Rios Pinheiro Passos. – Campinas, SP : [s.n.], 2016.

PIRES, S. R. I. **Gestão da Cadeia de Suprimentos**: conceitos, estratégias, práticas e casos. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SVENSSON, G. Aspects of sustainable supply chain management (SSCM): conceptual framework and empirical example. *Supply Chain Management: An international Journal*, v. 12, n. 4, p. 262-266, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13598540710759781>.

TALAMINI, E.; PEDROZO, E. A.; SILVA, A. L. D. Gestão da cadeia de suprimentos e a segurança do alimento: uma pesquisa exploratória na cadeia exportadora de carne suína. **Gest. Prod.** [online]. 2005, vol.12, n.1, pp. 107-120. ISSN 0104-530X.

TRIDAPALLI, P. J.; FERNADES, E.; MACHADO, V. W. **Gestão da Cadeia de Suprimentos no Setor Público**: uma alternativa para Controle dos Gastos Correntes no Brasil. Rio de Janeiro – RAP, 2010.

VIANA, F.L.E.; NETO, J.D.P.B.; AÑEZ, M.E.M. Gestão da cadeia de suprimento e vantagem competitiva relacional nas indústrias têxtil e de calçados. **Gest. Prod.** 21 (4) Dez 2014.

VICENTE, M.V.D.P. ET. AL. **Benefícios da gestão estratégia na cadeia de suprimentos**. XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 18 p. 2015.