



Competitividade empresarial na era global: o papel da cadeia de suprimentos na criação de valor

Recebido: 21/11/2025

Aprovado: 15/12/2025

Ana Paula Marques Gomes: Especialista em Gestão de Negócios, Universidade Tecnológica Federal (UTFPR), Curitiba, Paraná, Brasil.
E-mail: apmgomes79@gmail.com

Tatiane Ketlyn Roncovsky Weiler: Doutoranda em Desenvolvimento Regional, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ), Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil.
E-mail: tatianekr@gmail.com

RESUMO

Este artigo analisa a gestão da cadeia de suprimentos como fator de competitividade organizacional em contextos econômicos dinâmicos e globalizados. A pesquisa é de natureza qualitativa, realizada por meio de revisão bibliográfica, baseada em livros e artigos acadêmicos recentes. O trabalho está estruturado em três seções, além da introdução e das considerações finais. Inicialmente, são discutidos os fundamentos teóricos da gestão da cadeia de suprimentos, destacando sua evolução da logística tradicional para uma filosofia gerencial de integração e coordenação entre fornecedores, produtores, distribuidores e clientes finais. Em seguida, a próxima seção apresenta os principais desafios a serem superados na gestão da cadeia de suprimentos, como a complexidade das redes globais, gestão de riscos, integração tecnológica e exigências socioambientais. A quarta seção examina as tendências futuras, com foco no uso de tecnologias emergentes e na sustentabilidade como fatores centrais da inovação. Exemplos práticos de setores como varejo alimentício e têxtil ilustram a aplicação dos conceitos. Conclui-se que a gestão da cadeia de suprimentos é um mecanismo estratégico para aumentar a eficiência, responder rapidamente às mudanças do mercado e gerar valor para o cliente, apesar dos desafios operacionais e culturais existentes. Como proposta para pesquisas futuras, sugere-se o aprofundamento empírico por meio de estudos intersetoriais, principalmente envolvendo tecnologias digitais e práticas sustentáveis, para ampliar a aplicabilidade e a eficácia da cadeia de suprimentos.

Palavras-chave: Sustentabilidade; Competitividade; Cadeia de Suprimentos; Gestão.

Business competitiveness in the global era: the role of the supply chain in value creation

ABSTRACT

This article analyzes supply chain management as a factor of organizational competitiveness in dynamic and globalized economic contexts. The research is qualitative, conducted through a bibliographic review based on recent books and academic articles. The work is structured into three sections, in addition to the introduction and final considerations. Initially, the theoretical foundations of supply chain management are discussed, highlighting its evolution from traditional logistics to a managerial philosophy of integration and coordination among suppliers, manufacturers, distributors, and customers. Next, it presents the main challenges faced, such as the complexity of global networks, risk management, technological integration, and socio-environmental demands. The fourth section examines future trends, focusing on the use of emerging technologies and sustainability as central drivers of innovation. Practical examples from sectors such as food retail and textiles illustrate the application of the concepts. It concludes that supply chain management is a strategic mechanism to increase efficiency, respond quickly to market changes, and generate value for the customer, despite existing operational and cultural challenges. As a proposal for future research, empirical deepening through longitudinal studies and intersectoral analyses is suggested, mainly involving digital technologies and sustainable practices, to expand the applicability and effectiveness of supply chains.

Keywords: Sustainability; Competitiveness; Supply Chain; Management.



1. INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial moderno é marcado por grandes transformações decorrentes da globalização, do avanço tecnológico e da maior concorrência em mercados dinâmicos e competitivos. Nesse contexto, as organizações enfrentam pressões para aperfeiçoar processos, reduzir custos, reagir rapidamente às variações da demanda e manter bons padrões de qualidade e sustentabilidade. A busca por vantagem competitiva passa a depender de estratégias integradas que considerem todo o ecossistema de negócios, desde o fornecedor de matéria-prima até o consumidor final. Nesse cenário, a gestão da cadeia de suprimentos (Supply Chain Management – SCM) se destaca como fator impulsionador para a criação de valor e da competitividade organizacional.

A SCM pode ser compreendida como o conjunto de práticas e processos destinados a articular e integrar os fluxos de materiais, recursos financeiros e informações ao longo de toda a cadeia de valor, incluindo fornecedores, fabricantes, distribuidores, varejistas e os clientes. Conforme Santos e Almeida (2024), a gestão da cadeia de suprimentos engloba a coordenação e a sistematização ao longo de toda a cadeia, pois permite que as empresas desenvolvam processos mais eficientes, reduzam desperdícios e elevem sua capacidade de se adaptar às alterações do mercado. Ademais, a SCM contribui diretamente para a geração de valor percebido pelo cliente, pois assegura melhores prazos de entrega, melhor qualidade dos produtos e personalização de serviços, fatores determinantes para a fidelização e diferenciação competitiva.

No entanto, a adoção de uma gestão eficiente da cadeia de suprimentos apresenta inúmeros desafios. A interdependência das redes globais de produção, somadas à instabilidade dos mercados e às dificuldades de integração entre os diferentes participantes da cadeia, tornam o processo de coordenação mais complexo. Além disso, a necessidade de administrar riscos e a crescente pressão por condutas empresariais responsáveis, levam as organizações a revisar suas práticas sob uma perspectiva ética e sustentável.

Diante desse cenário, este estudo tem como propósito examinar em que medida a gestão da cadeia de suprimentos contribui para fortalecer a competitividade das organizações e quais são os principais entraves enfrentados pelas organizações nesse processo. A questão central que orienta a análise é: como a gestão da cadeia de suprimentos influencia a competitividade das organizações e quais obstáculos se destacam em sua implementação? Para responder a essa questão, adota-se uma metodologia qualitativa, baseada em revisão bibliográfica de obras e artigos científicos que tratam do tema.



O artigo está estruturado em cinco seções. Após esta introdução, a segunda seção discute os fundamentos teóricos da gestão da cadeia de suprimentos e sua importância estratégica para a competitividade empresarial. A terceira seção analisa os principais desafios enfrentados pelas organizações no gerenciamento da cadeia. A quarta seção aborda as tendências e perspectivas futuras, destacando o papel das novas tecnologias na transformação das cadeias de suprimentos. Por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais, sintetizando os principais achados e sugerindo caminhos para pesquisas futuras.

2. GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: FUNDAMENTOS TEÓRICOS E PAPEL ESTRATÉGICO NA COMPETITIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

A gestão da cadeia de suprimentos tem sua origem na área da logística, evoluindo de uma visão restrita ao transporte e armazenagem para uma articulação ampla e sistematizada entre os diferentes participantes que compõem a cadeia de valor. Conforme Christopher (2010), a SCM é uma filosofia gerencial que busca alinhar fornecedores, fabricantes, distribuidores, varejistas e consumidores em um sistema interdependente, cujo objetivo é gerar valor para o consumidor final e otimizar os recursos ao longo do processo produtivo. Essa perspectiva se torna ainda mais significativa em um mundo globalizado e digital, no qual coordenar de maneira eficaz os fluxos de informação, produtos e finanças pode ser determinante para a competitividade organizacional.

Consoante Santos e Almeida (2024), a administração da cadeia de suprimentos abrange a articulação e a integração dos fluxos de materiais, informações e recursos financeiros em toda a rede de valor, permitindo que as empresas aumentem sua eficiência, reduzam desperdícios e se adaptem de maneira mais ágil às mudanças do mercado. Esse processo de integração rompe barreiras departamentais, elevando a SCM de uma função meramente operacional a um elemento estratégico fundamental. Nesse sentido, Chopra e Meindl (2016) destacam que organizações que conseguem desenvolver cadeias de suprimentos responsivas, resilientes e bem coordenadas alcançam vantagens competitivas sustentáveis, uma vez que conseguem proporcionar respostas mais céleres às demandas dos clientes, reduzir o tempo total de produção e entrega e otimizar a qualidade percebida dos produtos e serviços.

No contexto brasileiro, estudos recentes destacam que a gestão integrada da cadeia de suprimentos exerce papel decisivo na competitividade, especialmente em setores de alta



demanda, como o varejo alimentício. A análise de um estudo de caso no segmento supermercadista evidenciou que a eficiência logística contribui diretamente para a satisfação dos clientes, redução dos custos operacionais e melhoria dos prazos de entrega. Esses fatores, por sua vez, consolidam a posição da empresa no mercado e promovem uma vantagem competitiva sustentável (Melgaço, et al. 2023).

Outro exemplo relevante se encontra na cadeia de suprimentos têxtil e de confecções, setor reconhecido por sua complexidade e papel estratégico na economia brasileira. Conforme Milnitz e Marchi (2025), compreender a estrutura e a coordenação dessa cadeia, que envolve várias fases desde a produção de fibras até o varejo, é condição importante para fortalecer a competitividade e a habilidade de se ajustar às demandas internacionais. Além disso, os autores destacam que a incorporação de tecnologias digitais, práticas sustentáveis e maior integração dos processos já se configuram como impulsionadores de transformação e inovação no setor. Esses exemplos mostram como, mesmo em setores distintos, a SCM atua como instrumento de eficiência e inovação fortalecendo a posição competitiva das empresas

Outro ponto importante é o papel da SCM na promoção da satisfação do cliente e na criação de valor percebido. Conforme defendem Mentzer, et al. (2001), a cadeia de suprimentos deve ser compreendida como um processo orientado para o consumidor final, no qual cada elo contribui para a entrega de valor. Em mercados competitivos, essa orientação se torna um diferencial estratégico, já que consumidores cada vez mais exigentes demandam prazos de entrega menores, produtos personalizados e customizados bem como informações em tempo real. Nesse cenário, empresas brasileiras de varejo digital, como a Magazine Luiza, têm investido em plataformas integradas de SCM que conectam fornecedores, centros de distribuição e clientes finais, conseguindo reduzir prazos de entrega e oferecer maior previsibilidade aos consumidores, o que garante maior fidelização e vantagem competitiva.

Além disso, a SCM é reconhecida como vetor de inovação e sustentabilidade. Conforme estudo de Monteiro, et al. (2025), a etapa final do processo logístico envolve a adoção de práticas e tecnologias voltadas à redução do impacto ambiental das operações e à entrega eficiente de produtos, atendendo também à demanda dos consumidores por entregas mais rápidas e responsáveis. Essa combinação gera um ciclo positivo de inovação e sustentabilidade.

Portanto, a SCM deve ser compreendida como um mecanismo de coordenação



operacional e alavanca estratégica fundamental para a competitividade organizacional. Sua contribuição manifesta-se na eficiência, agilidade, inovação e na construção de valor para o cliente. Todavia, a efetividade desses benefícios depende da integração entre processos internos e externos, da construção de relações colaborativas com parceiros e investimento em tecnologias digitais. Essa compreensão serve de base para discutir os desafios que ainda limitam o potencial da SCM, tema a ser aprofundado na seção seguinte.

3. DESAFIOS NA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A gestão da cadeia de suprimentos tem papel de destaque na competitividade organizacional, mas sua implementação e manutenção envolvem desafios significativos. Conforme as cadeias se tornam mais interconectadas e globais, as empresas enfrentam pressões crescentes relacionadas à complexidade operacional, à volatilidade da demanda e à necessidade de equilibrar eficiência com resiliência (Christopher, 2010).

Um dos maiores desafios está relacionado à necessidade de integrar de forma eficiente os diferentes atores da cadeia. Muitas organizações enfrentam dificuldades em alinhar fluxos de informação e processos entre fornecedores, produtores, distribuidores e varejistas. A falta de sistemas integrados e a ausência de padronização tecnológica podem gerar atrasos, redundâncias e aumento de custos. Segundo Chopra e Meindl (2016), o compartilhamento instantâneo de dados é um dos elementos-chave para o desempenho da SCM, pois permite decisões mais precisas e previsões de demanda mais confiáveis.

Outro obstáculo importante está na gestão de riscos, que se intensificou em um contexto marcado por crises sanitárias, conflitos geopolíticos e interrupções logísticas. A dependência de fornecedores concentrados em determinadas regiões e a falta de planos de contingência tornam as cadeias vulneráveis a rupturas, comprometendo o fluxo de produtos e o atendimento ao cliente (Santos & Almeida, 2024). Nesse contexto, estratégias de ampliação da base de fornecedores e a utilização de tecnologias de monitoramento são fundamentais para reduzir riscos e garantir a continuidade operacional.

O avanço das exigências ligadas à sustentabilidade e à responsabilidade socioambiental impõe desafios adicionais à gestão empresarial. As organizações enfrentam a necessidade de conciliar metas econômicas com práticas ambientalmente corretas, o que inclui desde a seleção de fornecedores éticos até a redução da emissão de carbono em transporte e produção.

Por fim, os aspectos humanos e culturais exercem papel decisivo na eficácia da



gestão da cadeia de suprimentos. Conforme apontam Maier, et al. (2024), a resistência à mudança organizacional, a escassez de profissionais qualificados e a falta de uma cultura orientada à colaboração são fatores que frequentemente dificultam a adoção de práticas modernas e integradas. Esses autores também ressaltam o aumento da ênfase em questões de sustentabilidade e responsabilidade socioambiental para a vantagem competitiva organizacional, bem como a exigência de desenvolvimento de aptidões específicas para transformar a SCM em vantagem competitiva sustentável.

Portanto, tais evidências indicam que a competitividade não depende apenas de investimentos tecnológicos ou de estratégias de mercado, mas também da construção de um ambiente organizacional que favoreça a aprendizagem contínua, a inovação e a cooperação entre os elos da cadeia.

Assim, a superação desses desafios necessita de planejamento e condução estratégicos que combinem tecnologia, capacitação e governança. O desempenho positivo da gestão da cadeia de suprimentos está relacionado com sua capacidade de equilibrar eficiência e flexibilidade, reduzir riscos e se alinhar com as demandas econômicas, sociais e ambientais do mercado global.

4. TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS FUTURAS

O cenário contemporâneo da gestão da cadeia de suprimentos se encontra em rápida transformação, impulsionado por avanços tecnológicos, mudanças no comportamento dos consumidores e novas demandas socioambientais. À medida que as cadeias se tornam mais complexas e interdependentes, as organizações precisam adotar abordagens inovadoras para manter sua competitividade e responder com celeridade às alterações do ambiente de negócios.

Assim, as tendências emergentes apontam para uma SCM mais digital, inteligente e sustentável, caracterizada por decisões baseadas em dados e foco crescente em valor para o cliente (Christopher, 2010; Chopra & Meindl, 2016).

A transformação tecnológica se destaca como uma das principais direções. Tecnologias como Internet das Coisas (IoT), inteligência artificial (IA), aprendizado de máquina (ML) e big data analytics permitem coletar e analisar grandes quantidades de dados por toda a extensão da cadeia, oferecendo visibilidade e capacidade preditiva. Essas ferramentas auxiliam na previsão de demanda, otimização de estoques e detecção precoce de riscos, contribuindo para cadeias mais ágeis e eficientes (Santos & Almeida, 2024).



O uso de tecnologias emergentes, como blockchain, tende a desempenhar papel importante no futuro da gestão da cadeia de suprimentos. Seu potencial para registrar e validar transações de forma descentralizada e transparente em tempo real aumenta a rastreabilidade dos produtos e reduz fraudes. Essa tecnologia tem se mostrado especialmente relevante em setores como o alimentício, nos quais a confiabilidade dos dados e a verificação da origem dos produtos são determinantes para a vantagem competitiva, a segurança do consumidor e a sustentabilidade operacional.

De acordo com Ferreira, et al. (2021), a adoção da blockchain em cadeias de alimentos sustentáveis representa um avanço promissor na rastreabilidade, pois amplia a transparência, fortalece a confiança entre os agentes da cadeia e contribui para práticas produtivas mais responsáveis e eficientes.

O crescimento da valorização da sustentabilidade e da responsabilidade socioambiental também continuará moldando as estratégias de SCM. A pressão por práticas éticas e sustentáveis, vindas de consumidores, órgãos reguladores e investidores, está levando as empresas a repensar seus modelos de produção e distribuição. Cadeias circulares, reutilização e reciclagem de materiais, bem como a redução de emissões e a escolha de fornecedores socialmente responsáveis, tendem a se tornar requisitos essenciais de competitividade. Nesse sentido, Bernardy, et al. (2025) destacam que a integração de práticas socioambientais, como a logística reversa, fortalece a economia sustentável e melhoram a imagem institucional das empresas, pois reduzem impactos ambientais e promovem a inovação.

Portanto, a gestão da cadeia de suprimentos está evoluindo para um modelo mais inteligente, digitalizado e sustentável. As organizações que investirem nessas tendências estarão mais bem posicionadas para enfrentar desafios futuros, se antecipar diante das mudanças de mercado e capturar oportunidades de crescimento.

5. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza qualitativa e descritiva, fundamentado em uma revisão bibliográfica acerca da gestão da cadeia de suprimentos e sua relação com a competitividade organizacional. Foram consultados livros, artigos científicos, relatórios institucionais e estudos recentes publicados entre 2010 e 2025, que abordam os conceitos de logística, integração, inovação e sustentabilidade em cadeias globais.



O levantamento de dados secundários foi conduzido em bases como Scielo, Google Scholar e ResearchGate, utilizando palavras-chave como “supply chain management”, “competitividade organizacional”, “inovação” e “sustentabilidade corporativa”.

A análise seguiu uma abordagem interpretativa e comparativa, buscando identificar convergências teóricas e tendências emergentes na literatura. Essa estrutura metodológica possibilitou compreender as contribuições da SCM para a criação de valor e a vantagem competitiva em ambientes de negócios globalizados.

6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A revisão bibliográfica evidenciou que a gestão da cadeia de suprimentos tem papel decisivo na criação de valor competitivo, especialmente quando associada à integração tecnológica, sustentabilidade e inovação colaborativa.

Observou-se que organizações que implementam estratégias integradas de SCM alcançam redução de custos, agilidade nas entregas, maior satisfação do cliente e reputação fortalecida, conforme defendem Christopher (2010) e Chopra & Meindl (2016). Além disso, estudos recentes (Santos & Almeida, 2024; Maier et al., 2024) apontam que o uso de tecnologias digitais, como IoT, IA e blockchain, eleva a capacidade preditiva e a resiliência operacional.

Os achados também indicam que a sustentabilidade deixou de ser um diferencial e tornou-se requisito estratégico. Práticas como logística reversa, economia circular e rastreabilidade de fornecedores reforçam a confiança e o engajamento entre os elos da cadeia.

Em síntese, a literatura demonstra que a competitividade das empresas no contexto global depende da capacidade de alinhar processos eficientes, inovação tecnológica e responsabilidade socioambiental, pilares que consolidam a SCM como elemento-chave da estratégia organizacional.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão da cadeia de suprimentos tem demonstrado grande importância para a competitividade organizacional em um contexto cada vez mais desafiador. Este estudo demonstrou que a integração eficiente dos processos de logística, junto à adoção de tecnologias digitais e à incorporação de práticas sustentáveis, potencializa a capacidade das organizações de se antecipar rapidamente às alterações de mercado, reduzir custos e gerar



valor percebido pelo consumidor. Além disso, a interação colaborativa entre os diversos participantes da cadeia e a gestão estratégica dos riscos são fatores fundamentais para garantir a continuidade operacional diante de situações adversas.

Contudo, os resultados evidenciam que a eficácia da SCM depende diretamente da capacidade das organizações de superar barreiras estruturais, tecnológicas e humanas. A coordenação entre os atores da cadeia, a gestão de riscos, a adoção de práticas de sustentabilidade e o aprimoramento de competências colaborativas representam desafios significativos. O fortalecimento das cadeias de suprimentos necessita de uma abordagem sistêmica, orientada por estratégias que equilibrem eficiência, resiliência e responsabilidade socioambiental.

Como sugestão para pesquisas futuras, a recomendação é a condução de estudos empíricos com métodos mistos, com entrevistas, questionários e estudos de caso em diferentes setores econômicos, envolvendo tecnologias digitais e práticas sustentáveis para viabilizar uma compreensão mais profunda das práticas de gestão da cadeia de suprimentos.

REFERÊNCIAS

BERNARDY, T. A. dos S.; DUARTE, T. A.; BALDISSARELLI, J. M.; HUPALO, L.; MORAES, R. M. Gestão socioambiental: a logística reversa como ferramenta de sustentabilidade corporativa. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 16, n. 8, p. 1–15, 2025. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v16i8.5226>.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operações**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2016. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>.

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

FERREIRA, A. G.; OLIVEIRA, R. de S.; QUINTELLA, C. M.; LIMA, C. P. Potencial da aplicação de blockchain para a rastreabilidade de cadeias de alimentos sustentáveis: um estudo prospectivo. **Cadernos de Prospeção**, v. 14, n. 3, p. 981, 2021. DOI: <https://doi.org/10.9771/cp.v14i3.38358>.

MAIER, J. A. R.; FERREIRA, H. S.; OLIVEIRA, A. A. Supply chain management como fator estratégico para a competitividade e sustentabilidade das organizações: a importância da cadeia de suprimentos para a estratégia competitiva das empresas. **Revista Científica Multidisciplinar O Saber**, v. 7, ed. especial, p. 1–34, 2024. DOI: <https://doi.org/10.51473/rcmos.v1i1.2021.663>.

MELGAÇO, G. S.; LIMA, V. B. de; CONCEIÇÃO, M. T. da. **O impacto da logística de suprimentos na competitividade de uma empresa do segmento de comércio**



alimentício. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Logística) – Faculdade de Tecnologia da Zona Sul – FATEC ZS, São Paulo. Repositório Institucional do Centro Paula Souza. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/19617>.

MENTZER, J. T. et al. Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**, v. 22, n. 2, p. 1–25, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>.

MILNITZ, D.; MARCHI, J. J. Cadeia de suprimentos têxtil e de confecções: estrutura, complexidade e tendências de transformação global. **Revista Aracê**, v. 7, n. 10, p. 1–17, 2025. DOI: <https://doi.org/10.56238/arev7n10-033>.

MONTEIRO, B.; SANTOS, D.; FREITAS JUNIOR, M. de. Inovação sustentável na última milha da cadeia de suprimentos. **Revista Conecta**, v. 7, n. 3, p. 53–66, 2025. Disponível em: <https://fatecrl.edu.br/revistaconecta/index.php/rc/article/view/263>.

SANTOS, R. F.; ALMEIDA, N. V. A gestão da cadeia de suprimentos como estratégia de competitividade nas organizações modernas. **Revista Tópicos**, v. 2, n. 13, 2024. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13805263>.