



As potencialidades e os desafios da gestão da *supply chain*

Recebido: 21/11/2025
Aprovado: 19/12/2025

Simone Tamiris Rodrigues Silva: Mestranda em Administração de Empresas, MUST University, Deerfield Beach, Flórida, Estados Unidos.
E-mail: simonetrsilva@gmail.com

RESUMO

A gestão da cadeia de suprimentos exerce importante papel para as organizações, tendo em vista que impacta diretamente na sua lucratividade, na satisfação dos clientes, nos custos, na eficiência dos processos e, conseqüentemente, na competitividade já que interfere no desempenho das empresas. Dessa forma, o objetivo do presente trabalho é apontar os benefícios da gestão adequada e os desafios na sua implementação. A metodologia utilizada foi a realização pesquisa descritiva, qualitativa, exploratória e bibliográfica. Restou evidenciado a relevância de adequado gerenciamento da cadeia de suprimentos em prol da responsividade e eficiência organizacional que serão diferenciais da empresa no mercado, para tal, faz-se necessário investimento adequado, planejamento eficiente e equipe capacitada a fim de fazer concretizar seus pontos positivos e minimizar os possíveis desafios decorrentes do mundo globalizado e suas tecnologias, da exigência dos clientes, das questões ambientais e da necessidade de reconhecimento do papel de profissionais capacitados.

Palavras-chave: Cadeia de Suprimentos; Logística; Competitividade; Obstáculos.

The potential and challenges of supply chain management

ABSTRACT

Supply chain management plays a crucial role for organizations, directly impacting their profitability, customer satisfaction, costs, process efficiency, and consequently, competitiveness, as it affects company performance. Therefore, the objective of this study is to highlight the benefits of proper management and the challenges in its implementation. The methodology used was descriptive, qualitative, exploratory, and bibliographic research. The study highlighted the relevance of adequate supply chain management for organizational responsiveness and efficiency, which will be key differentiators for the company in the market. To achieve this, adequate investment, efficient planning, and a skilled team are necessary to realize its positive aspects and minimize potential challenges arising from the globalized world and its technologies, customer demands, environmental issues, and the need to recognize the role of skilled professionals.

Keywords: Supply Chain; Logistics; Competitiveness; Obstacles.

1. INTRODUÇÃO

O tema do presente trabalho trata da importância da gestão da cadeia de suprimentos para empresas destacando sua relevância estratégica, seu objetivo geral é abordar acerca dos benefícios dessa gestão para aumento da competitividade e também destacar os objetivos enfrentados em sua implementação.

A relevância do presente estudo demonstra-se pela evolução do papel que a cadeia de suprimentos representa para as organizações, com o decorrer do tempo cada vez mais o aperfeiçoamento e a adoção de tecnologias tornam as cadeias mais complexas e seu



gerenciamento eficiente é capaz de proporcionar maior desenvolvimento econômico em virtude da adoção de processos mais otimizados e fidelização de clientela.

O potencial estratégico da cadeia de suprimentos nas organizações no mercado atual se revela como importante ferramenta de competitividade, desse modo é capaz de proporcionar diversos benefícios se bem gerenciada, no entanto é importante que haja planejamento e um gestão satisfatória que tenha o condão de minorar os obstáculos e otimizar as benesses.

2. CONSIDERAÇÕES ACERCA DE LOGÍSTICA E CADEIA DE SUPRIMENTOS

Inicialmente, faz-se necessário abordar sobre o conceito de logística, apesar de sua importância crucial para o desenvolvimento econômico, somente após a Segunda Guerra Mundial ganhou o devido destaque, em decorrência do largo emprego de logísticas militares, representando importante estratégia na guerra por permitir adequação de tempo, custo, deslocamento de insumos e tropas.

Após a Segunda Guerra Mundial, a indústria teve de preencher o que faltava ao mercado consumidor. Para isso, aproveitou os processos de produção em série e a capacidade ociosa. Nessa época, as empresas costumavam formar lotes econômicos para transportar os produtos, praticamente ignorando os estoques. Os estoques eram renovados para minimizar os custos de inventário, de pedido e de custo para elaborar os pedidos (Szabo, 2015, p.4)

Não há consenso quanto à origem etimológica do termo logística, para alguns doutrinadores remonta à Grécia Antiga, *logos* ou *logistikas* simbolizando lógica, cálculo e razão matemática; já para outros estudiosos advém do francês, com o verbete *loger* que significa alojar ou acolher (Mendes, 2023).

Apesar de a ideia de logística não ser recente, só passou a ser considerada ciência no século XX, seu conceito gerencial é atual, sendo assim, pode ser definida como uma parte do processo da cadeia de suprimentos que se ocupa do transporte e estocagem de matérias primas, produtos inacabados e de produtos até os consumidores.

A logística pode ser definida como parte do processo de gestão da cadeia de suprimentos que objetiva planejar, implementar e controlar, de maneira eficiente e eficaz, o fluxo bidirecional físico e de informações, bem como o armazenamento de bens e serviços, da origem ao ponto de consumo, sempre tendo em mentes os objetivos da empresa e dos clientes (Razollini Filho, 2012, p. 20).



Desse modo, fica evidenciado que o objetivo da logística é permitir a disponibilidade de algum material na data e local desejado, para a consecução desse objetivo as organizações se utilizam de gerenciamento logístico, através de sistemas que requerem integração entre os elos da cadeia de suprimentos.

De acordo com Novaes (2001 apud Szabo, 2015) o processo de logística pode ser dividido em quatro fases, a primeira denomina-se “atuação segmentada” e o custo do processo era elevado; a segunda fase é chamada de “rígida” caracterizada pela racionalização da cadeia de suprimentos em busca de melhores custos e eficiência; a terceira fase sofreu os efeitos da informatização e é definida pela maior preocupação com o cliente, ficou conhecida como “integração flexível”; por fim, a quarta fase denomina-se “integração estratégica” alinhada à globalização, competitividade em prol da lucratividade se fazendo necessário à total integração da cadeia de suprimentos.

De acordo com Mendes (2023) a gestão da cadeia de suprimento também conhecida como *supply chain management* (SCM) surgiu em decorrência da evolução natural do conceito de logística, que deixou de ter abordagem interna e passou a ter uma visão externa e ampliada aos demais membros da cadeia

A concepção de cadeia de suprimento aduz um conceito mais amplo que a logística, pois engloba todos os estágios envolvidos no atendimento ao pedido do cliente, envolve fluxo de informações, produtos e dinheiro em vários estágios e em variados processos, tendo na figura do cliente sua razão de existência, uma vez que seu objetivo é atendê-lo da melhor forma possível (Chopra; Meindl, 2016).

A cadeia de suprimentos tem início com a necessidade de aquisição por parte do cliente que procura o vendedor, ao visitá-lo o cliente se depara com prateleiras onde estão os estoques que o lojista disponibiliza, esses materiais podem ser provenientes de um depósito final ou de distribuidores. Nesse ponto, tem-se que os distribuidores são abastecidos pelos fabricantes que carecem de matérias primas de diversos fornecedores para a produção dos seus produtos.

No entanto, a cadeia não se resume ao que foi outrora exposto, após o cliente efetivar a compra com a transferência de valores ao vendedor, o ponto de vendas emite a informação ao estoque para que o material vendido seja repostado, dessa forma, o distribuidor vai ser contatado, caso seja parte da cadeia, ou o depósito final tomará as devidas providências, caso não exista a figura do distribuidor.



Desse modo, a cadeia de suprimentos é dinâmica e contempla o trânsito de informações, produtos e fundos, no caso de compras virtuais também é possível perceber seu desenvolvimento. Nesse caso, o site funciona como as prateleiras de estoques que dispõe das informações que sejam relevantes ao cliente, ao efetuar a compra as informações geradas, a partir de então, alimentarão o fluxo da cadeia de suprimentos que contemplará também o processo de entrega do produto ao cliente.

De fato, a finalidade principal de qualquer cadeia de suprimentos é satisfazer as necessidades do consumidor, no processo, gerar lucro por si só. O termo cadeia de suprimentos traz à lembrança imagens de produtos ou do estoque movendo-se de fornecedores para fabricantes, distribuidores, comerciantes e para clientes ao longo de uma cadeia. Isso certamente faz parte da cadeia de suprimentos, mas também é importante visualizar informações, fundos e fluxos de produtos em ambos os sentidos dela (Chopra; Meindl, 2016, p.3).

Além da satisfação do cliente, maximizar o valor global gerado é o objetivo de toda cadeia de suprimento, entende-se esse valor como a diferença entre o valor do produto final pago pelo cliente e o esforço suportado pela organização, ou seja, a diferença entre a receita e o custo, quanto maior a diferença mais lucrativa e bem-sucedida é a cadeia que tem por pilares o atendimento das necessidades do cliente e a lucratividade (Szabo, 2015).

3. A GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS NA COMPETITIVIDADE

O gerenciamento da cadeia de suprimentos permite uma coordenação do fluxo de materiais e informações que envolvem o momento do recebimento do pedido até a entrega ao cliente, de acordo com Szabo (2015) permite um intercâmbio entre o fabricante e o distribuidor de modo sincronizado e torna possível melhoria no atendimento ao consumidor e maximização dos lucros.

De acordo com Chopra; Meindl (2003) a tomada de decisão referente ao gerenciamento da cadeia de suprimentos envolve três aspectos: estratégico, planejamento e operacional. O primeiro aspecto diz respeito à configuração da cadeia e refletirá resultados a longo prazo, já o planejamento envolve ações de três meses a um ano e no que tange ao aspecto operacional diz respeito a atendimentos específicos e imediatos.

As decisões referentes à cadeia de suprimentos exercem importante influência na receita gerada e no custo embutido, pois cadeias bem-sucedidas agregam lucro e viabilizam que o fluxo de produtos, informações e rendas proporcionem larga gama de disponibilidade de produtos a custos competitivos no mercado (Chopra; Meindl, 2003).



Os fatores considerados cruciais para maximizar o desempenho da empresa, considerando a responsividade e a eficiência da empresa, de acordo com Szabo (2015) são a localização estratégica das instalações; a política de estocagem; a escolha do transporte mais adequado aos objetivos da empresa; o reconhecimento da informação como importante balizador de ações; as escolhas referentes à contratação para execução das atividades ou a opção pela terceirização (sourcing); e a adequada precificação de produtos e serviços (pricing).

Dessa forma, é possível relacionar o desempenho da gestão de cadeia de suprimentos como um diferencial competitivo empresarial, de acordo com Mendes (2023) a gestão adequada da cadeia possibilita redução de custos operacionais ou até mesmo sua eliminação por se valer de uma visão especializada através de profissionais devidamente capacitados que orientarão a tomada de decisões.

A abrangência da gestão da cadeia de suprimentos de acordo com Pires (2004 apud Mendes, 2023) abarca três eixos que tem por objetivo atender às necessidades do negócio: organizações e pessoas, com foco na capacitação de pessoa para melhor gestão de processos; processos dos negócios com vistas à excelência de serviço e otimização de custos; e, por fim, tecnologia e processo através de uso de sistemas que tornarão os processos mais eficientes.

Além disso, a entrega de serviços em melhores níveis é outro benefício a ser destacado, pois atuará simplificando processos e tornando-os mais eficientes, que irá refletir como excelência do serviço entregue. O aumento da receita e da lucratividade também merece ser citado, entregas ágeis e pontuais proporcionam ciclos de venda mais coesos e consistentes sem riscos de falhas, com isso há incrementos no número de vendas e conseqüentemente aumenta o lucro (Mendes, 2023).

De acordo com Chopra; Meindl (2013) a adoção de estratégias competitivas nas cadeias de suprimentos torna as organizações diferenciadas perante seus concorrentes, pois visa ter como diferencial a satisfação das demandas dos clientes através de seus produtos e serviços. Algumas empresas investem na larga disponibilidade e variedades de produtos mantendo preços atrativos sem perder qualidade, outras preferem investir em responsividade de mercado e conveniência.

Fato é que a estratégia competitiva da empresa precisa ser definida de acordo com o perfil do cliente que deverá ser atendido, para se alinhar aos seus anseios, desse modo, é necessário conhecer qual a demanda prioritária do cliente, pode ser o custo, o tempo de



entrega, a variedade de opções ou a qualidade do produto, tendo em vista que diferentes públicos terão diferenciadas exigências a serem correspondidas.

De acordo com Robles (2016) a administração da cadeia de suprimentos de forma adequada é fundamental para a concorrência, pois otimiza a integração de componentes logísticos na tomada de decisão referente a vários aspectos, tais como uso de transporte, escolha de embalagens, utilização de sistema de informação, entre outros.

A utilização de sistemas de informações em cadeia de suprimentos é uma importante ferramenta analítica para o gerenciamento, pois facilita a análise de grande volume de dados o que simboliza vantagem estratégica, já que contribui para o controle e a avaliação do desempenho das organizações (Robles, 2016).

Dessa forma, foram apresentadas as principais vantagens da implantação da eficiente gestão da cadeia de suprimentos para a competitividade das organizações, agora faz-se necessário abordar acerca dos desafios inerentes a sua aplicabilidade.

4. METODOLOGIA

Em relação à metodologia nota-se que quanto à abrangência é uma pesquisa qualitativa, uma vez que realizar levantamento de dados através da aplicação de questionários ou a delimitação de uma pesquisa de campo não é o interesse do estudo, visto que seu foco é compreender o fenômeno (e seus desdobramentos).

Já no que se refere aos procedimentos técnicos, faz uso da pesquisa bibliográfica que representa o tipo de trabalho em que o autor faz uso de livros, monografias, revistas e outros meios para fundamentação teórica de seu estudo, ou seja, baseia-se em estudos já realizados por outros pesquisados, em busca de uma releitura com foco qualitativo nos resultados encontrados na intenção de atender ao objetivo geral pretendido.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A gestão da cadeia de suprimentos envolve diversas áreas da organização, por esse motivo encara muitos desafios, de acordo com Mendes (2023) há quatro pontos que merecem atenção, o primeiro diz respeito ao planejamento anual para o ano seguinte, denominado *budget*, que pode apresentar variações durante seu curso que impactarão toda a cadeia.

O segundo ponto diz respeito à complexidade da cadeia que engloba vários integrantes e vários processos que devem ser ajustados à execução do planejamento



pretendido. A retenção de talentos é o terceiro desafio e deve ser ação de toda a organização, dessa forma, o gestor responsável deve saber a importância estratégica que os recursos humanos eficientes desempenham na *supply chain* 4.0 a fim de otimizar o desenvolvimento, a competitividade e a lucratividade das organizações (Mendes, 2023).

Por fim, o quarto desafio diz respeito à dificuldade de entendimento das métricas de performance, sendo assim, muitas empresas não as utilizam para a tomada de decisões o que compromete o desempenho de toda a cadeia.

Já para Chopra; Meindl (2013) o desafio é alinhar a responsividade à eficiência em prol da satisfação do cliente e encontrar esse equilíbrio é o segredo do sucesso, apesar de difícil de ser alcançado é justamente essa dificuldade que oportuniza as melhorias no processo de gerenciamento. Dessa forma, destaca-se a incerteza decorrente do aumento de produtos e a redução do ciclo de vida deles, o desafio é potencializado pelo incremento no número de produtos, atrelado à manutenção de itens que não agregam valor ao cliente, quando a melhor saída seria eliminar os itens que não são mais viáveis.

A fragmentação da propriedade da cadeia, com menor integração vertical, dificulta a gestão, haja vista a coexistente de interesses conflitantes, assim cada estágio da cadeia irá visar apenas os seus objetivos sem se ocupar do todo. Merece também ser mencionada a constante transformação propiciada pelo avanço tecnológico, desse modo a gestão da cadeia precisa levar em conta as tecnologias disponíveis no mercado para contribuir à agregação de valor ao cliente e conseqüente benefício à competitividade e incremento na lucratividade (Chopra; Meindl, 2013).

Szabo (2015) aponta que a dificuldade de execução de novas estratégias é um fator crucial num ambiente de negócios em transformação constante no mercado globalizado, tendo em vista que a concorrência não é somente em âmbito nacional, sendo assim é preciso se reinventar e estar sempre alinhado e atualizado às exigências e novidades disponíveis no mercado.

Ainda de acordo Chopra; Meindl (2013), questões relativas a meio ambiente e sustentabilidade devem ser consideradas na gestão estratégica da cadeia de suprimentos e representam uma significativa possibilidade de agregar valor ao cliente, no entanto pode ser um fator desafiante que pode gerar aumento nos custos de produção, se não for adequada a coordenação de processos.

Szabo (2015) destaca que o perfil cada vez mais exigente dos clientes, que demandam menores prazos de entrega, melhores custos e constante incremento na



qualidade dos produtos ofertados, também é um desafio para a cadeia de suprimentos, pois exige mais que simplesmente constância, é requerido permanente aperfeiçoamento.

Dessa forma, a ausência de sincronia entre o alinhamento estratégico e a cadeia de suprimentos trará impactos negativos no excedente da cadeia e, conseqüentemente, na lucratividade, pois não haverá atendimento e coerência com as demandas do cliente. Sendo assim, é preciso que haja ciência da capacidade de fornecimento, das necessidades do cliente e da incerteza implícita, assim como da capacidade de responsividade e eficiência da cadeia.

6. CONCLUSÃO

Esse artigo demonstrou como a gestão na cadeia de suprimentos é estratégia primordial para a competitividade de mercado entre as organizações, tendo em vista que envolve diversos aspectos relevantes que são capazes de reduzir custos, melhorar relacionamento com fornecedores, incrementar a qualidade de serviços e produtos, otimizar o fluxo de informações além de proporcionar mais lucros e satisfazer os clientes.

Porém, assim como tem o condão de proporcionar diversos benefícios e tornar a empresa diferenciada, atrativa e eficiente, apresenta desafios que vão requerer maiores esforços de todos os envolvidos, questões como sustentabilidade e ética ambiental, globalização, exigência de clientes, competitividade de mercado e uso de tecnologias, entre outros, vão exigir planejamento embasado, constante aperfeiçoamento de processos e produtos, assim como o reconhecimento da importância de uma equipe capacitada.

REFERÊNCIAS

Chopa, S.; Meindl, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação**. Tradução Cláudia Freire – revisão técnica Paulo Roberto Leite – São Paulo: Prentice Hall, 2023.

Chopa, S.; Meindl, P. **Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação**. Tradução Sérgio Nascimento – revisão técnica Sérgio Nascimento – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.

Mendes, P. R. **Supply chain: uma visão técnica estratégica** – São Paulo: Blucher, 2023.

Razollini Filho, E. **Logística empresarial no Brasil: tópicos especiais** [livro eletrônico] Curitiba: InterSaberes, 2012.



Robles, L. T. **Cadeias de suprimentos: administração de processos logísticos** [livro eletrônico]. Curitiba: Intersaberes, 2016.

Szabo, V. **Gestão da cadeia de suprimentos: parcerias e técnicas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.