



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

SUPPLY CHAIN COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA LOGÍSTICA: OTIMIZANDO OPERAÇÕES E MAXIMIZANDO COMPETITIVIDADE

SUPPLY CHAIN AS A STRATEGIC TOOL IN LOGISTICS: OPTIMIZING OPERATIONS AND MAXIMIZING COMPETITIVENESS

CADENA DE SUMINISTRO COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA EN LOGÍSTICA: OPTIMIZANDO OPERACIONES Y MAXIMIZANDO LA COMPETITIVIDAD

Evila Bianca dos Santos Reis¹, Hamilton Tavares dos Prazeres²

e555165

<https://doi.org/10.47820/recima21.v5i5.5165>

PUBLICADO: 05/2024

RESUMO

Considerando a necessidade de aprimorar processos, serviços e agregar valor ao produto oferecido ao cliente final, a pesquisa abordou o tema da cadeia de suprimentos (*supply chain*) como uma ferramenta estratégica essencial. A gestão eficaz da cadeia de suprimentos, com o mapeamento e o gerenciamento adequados, pode reduzir custos e aumentar a precisão e a qualidade dos produtos. O objetivo principal deste estudo foi destacar a importância de as organizações utilizarem a cadeia de suprimentos como uma ferramenta estratégica. A metodologia adotada nesta pesquisa foi uma revisão de literatura de natureza bibliográfica. A busca por material teórico foi realizada em bibliotecas virtuais, como o *Google Acadêmico* e a *Scielo*. Concluiu-se que o objetivo do estudo foi alcançado, uma vez que o SCM (*Supply Chain Management*) trata da integração holística desde as fontes originais de matérias-primas até os clientes finais, passando por fabricantes, atacadistas e varejistas. Essa abordagem geralmente enfatiza os objetivos estratégicos, mesmo quando os clientes finais tendem a focar no curto prazo.

PALAVRAS-CHAVE: Cadeia de Suprimentos. Administração. Gestão Estratégica. Ferramenta. Empresas.

ABSTRACT

Considering the need to improve processes, services, and add value to the product offered to the end customer, the research addressed the topic of the supply chain as an essential strategic tool. Effective supply chain management, with proper mapping and management, can reduce costs and increase the accuracy and quality of products. The main objective of this study was to highlight the importance of organizations using the supply chain as a strategic tool. The methodology adopted in this research was a literature review of a bibliographic nature. The search for theoretical material was carried out in virtual libraries, such as Google Scholar and Scielo. It was concluded that the study's objective was achieved, as SCM (Supply Chain Management) deals with the holistic integration from the original sources of raw materials to end customers, through manufacturers, wholesalers, and retailers. This approach generally emphasizes strategic objectives, even when end customers tend to focus on the short term.

KEYWORDS: Supply Chain. Administration. Strategic Management. Tool. Companies.

RESUMEN

Considerando la necesidad de mejorar procesos, servicios y agregar valor al producto ofrecido al cliente final, la investigación abordó el tema de la cadena de suministro (supply chain) como una

¹ Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá - IFAP.

² Mestrando em Geografia pela Universidade Federal do Amapá-UNIFAP. Pós-graduado: MBA em Gestão Estratégica em Recursos Humanos - FCA. MBA - Gestão das Organizações Sociais pela Centro de Ensino Superior do Amapá - CEAP. Docência do Ensino Superior e Educação Digital - FCA. Bacharel em Ciências Econômicas pelo Centro de Ensino Superior do Amapá -CEAP. Formação Binacional em Practitioner em PNL - CBS. Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá-IFAP. Professor da Faculdade Cristão da Amazônia. Diretor Geral da HTP TREINAMENTOS. Facilitador credenciado da Escola de Administração Pública do Estado do Amapá. Professor da Faculdade Ensino Superior da Amazônia -FESAM. Professor da Faculdade Brasil Norte - FABRAN nos Cursos de Direito, Administração e Contabilidade. Experiência nas áreas Administrativa e Financeira.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

SUPPLY CHAIN COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA LOGÍSTICA: OTIMIZANDO OPERAÇÕES
E MAXIMIZANDO COMPETITIVIDADE
Evila Bianca dos Santos Reis, Hamilton Tavares dos Prazeres

herramienta estratégica esencial. La gestión efectiva de la cadena de suministro, con el mapeo y la gestión adecuados, puede reducir costos y aumentar la precisión y la calidad de los productos. El objetivo principal de este estudio fue resaltar la importancia de que las organizaciones utilicen la cadena de suministro como una herramienta estratégica. La metodología adoptada en esta investigación fue una revisión de literatura de naturaleza bibliográfica. La búsqueda de material teórico se realizó en bibliotecas virtuales, como Google Scholar y Scielo. Se concluyó que el objetivo del estudio se logró, ya que el SCM (Supply Chain Management) trata de la integración holística desde las fuentes originales de materias primas hasta los clientes finales, pasando por fabricantes, mayoristas y minoristas. Esta aproximación generalmente enfatiza los objetivos estratégicos, incluso cuando los clientes finales tienden a enfocarse en el corto plazo.

PALABRAS CLAVE: Cadena de Suministro. Administración. Gestión Estratégica. Herramienta. Empresas.

INTRODUÇÃO

Considerando a necessidade de aprimorar processos, serviços e agregar valor ao produto oferecido ao cliente final, a pesquisa abordou o tema da cadeia de suprimentos (*supply chain*) como uma ferramenta estratégica essencial. É fundamental para qualquer organização mapear e gerenciar sua cadeia de suprimentos de forma eficaz, o que resultará em redução de custos e maior precisão em relação à qualidade do produto.

Este tema foi escolhido devido à importância de as empresas adotarem novas técnicas ou modelos de gestão, visando conhecer e até superar as expectativas dos clientes por meio de maior qualidade, maior produtividade (gestão dos insumos necessários para a produção) e um modelo de monitoramento de desempenho eficaz. A escolha deste tema se justifica pela busca das organizações por capacidades e recursos da cadeia de suprimentos que levem produtos e serviços ao mercado mais rapidamente, com o menor custo possível, com características adequadas e maior valor, aumentando assim a necessidade de estudos que abordem o desempenho em SCM.

Embora a eficácia da cadeia de suprimentos já tenha sido comprovada pelos resultados de várias empresas que a implementaram, muitas delas enfrentam desafios relacionados aos custos de sua implementação. Projetar e implementar uma cadeia de suprimentos requer um grande investimento de recursos financeiros. O problema central desta pesquisa é entender por que as empresas devem adotar o *Supply Chain* como ferramenta estratégica em sua administração.

O objetivo principal deste estudo foi destacar a importância de as organizações utilizarem a cadeia de suprimentos como uma ferramenta estratégica. Os objetivos secundários incluem definir o *Supply Chain Management*, apresentar pontos importantes como a descrição da cadeia, implementação e planejamento para um bom gerenciamento administrativo, e demonstrar os benefícios relacionados ao Sistema de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management*) como ferramenta estratégica.

GESTÃO DE CADEIAS DE SUPRIMENTOS GLOBAIS

A gestão da cadeia de suprimentos tornou-se uma prioridade para muitas empresas, sejam elas fornecedoras de bens ou serviços, nas últimas duas décadas. Para muitas delas, a cadeia de



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

SUPPLY CHAIN COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA LOGÍSTICA: OTIMIZANDO OPERAÇÕES
E MAXIMIZANDO COMPETITIVIDADE
Evila Bianca dos Santos Reis, Hamilton Tavares dos Prazeres

suprimentos é considerada o principal fator capaz de gerar vantagem competitiva nos mercados globais, além de impulsionar a lucratividade e o crescimento empresarial (Christopher, 2022).

O Walmart é um exemplo notável de excelência na gestão da cadeia de suprimentos, impulsionando um tremendo sucesso de mercado, crescimento e lucratividade. Em 2017, de acordo com a Fortune 500 da revista Fortune, o Walmart foi classificado como a maior empresa do mundo, com vendas de US\$ 485,9 bilhões, mais que o dobro das vendas da sexta maior empresa da lista, a Volkswagen, e um lucro líquido de US\$ 9,86 bilhões. Sua receita global supera o produto interno bruto de países como Áustria, África do Sul e Noruega - se fosse um país, teria a 26ª maior economia do mundo. Nos Estados Unidos, seu impacto econômico é tão significativo, estimado em 21,5% do mercado de varejo em que atua, que os analistas frequentemente apontam sua política agressiva de preços baixos como um fator importante para manter a inflação baixa no país nas últimas décadas. Curiosamente, as vendas online do Walmart representam menos de 4% de suas vendas totais (Corrêa, 2014).

No cenário empresarial atual, é impressionante como o termo "administração de cadeias de suprimento" se tornou parte fundamental do vocabulário da gestão. Há apenas 30 anos, porém, era praticamente desconhecido, tendo sido cunhado por consultores no início dos anos 1980 (Lambert; Enz, 2017).

Ao compararmos esse conceito com a história mais longa da gestão da produção e operações, que tem aproximadamente 250 anos e teve um rápido desenvolvimento no século passado, fica evidente que a gestão da cadeia de suprimentos ainda é um campo jovem, que ganhou considerável visibilidade, especialmente nas últimas duas décadas (Grant, 2017).

Argumenta-se que a gestão da cadeia de suprimentos não teve seu início como uma abordagem totalmente nova na década de 1980, mas sim como um processo evolutivo que teve início nas décadas de 1960 e 1970 com o desenvolvimento do conceito de distribuição física. Nesse sentido, procurou-se integrar aspectos da logística de distribuição, que anteriormente eram tratados de forma isolada, como a gestão do transporte, armazenamento de produtos acabados e gestão das embalagens de transporte (Gomes; Ribeiro, 2020).

A atenção à integração sistêmica dessas atividades resultou do desenvolvimento conceitual da "gestão de sistemas" nas décadas de 50 e 60. O foco da distribuição física estava nos custos totais do sistema de distribuição, analisando as possibilidades de alcançar os menores custos totais do sistema, em vez de tentar reduzir o custo dos elementos logísticos isoladamente. Nos Estados Unidos, na década de 80, a desregulamentação dos sistemas de transporte e o desenvolvimento dos sistemas de informação proporcionaram aos analistas de distribuição física mais ferramentas e opções de integração. O próximo passo seria buscar integrar a logística de "inbound" (insumos) das organizações com essas novas capacidades, pois algumas transportadoras poderiam se beneficiar com menos cargas de retorno vazias, por exemplo (Corrêa; Corrêa, 2000).

Na década de 1980, a globalização econômica acelerou significativamente, impulsionando o rápido desenvolvimento das empresas japonesas. Estas foram elevadas à posição de grandes



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

SUPPLY CHAIN COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA LOGÍSTICA: OTIMIZANDO OPERAÇÕES
E MAXIMIZANDO COMPETITIVIDADE
Evila Bianca dos Santos Reis, Hamilton Tavares dos Prazeres

concorrentes globais em setores como automóveis, eletrônicos e siderurgia. Recentemente, conquistaram importantes participações nos mercados dos Estados Unidos e da Europa (Gomes; Ribeiro, 2020).

Empresários, profissionais e acadêmicos do Ocidente começaram a estudar as práticas e técnicas japonesas que contribuíram significativamente para o alto nível de qualidade e produtividade dos produtos japoneses. Descobriu-se que práticas como o *Just in Time* (que deu origem à abordagem enxuta) e a inovadora abordagem japonesa de qualidade eram responsáveis por grande parte do desempenho superior das fábricas japonesas. Além disso, o uso dos chamados *keiretsus*, ou "cadeias de compradores", também desempenhou um papel crucial (Liker; Ogden, 2012).

A partir desse conceito, a Toyota e a Honda optaram por terceirizar para fornecedores aproximadamente 80% do valor dos carros produzidos. Esse percentual é significativamente maior do que a terceirização de 30% adotada por concorrentes ocidentais, como a General Motors e a Ford, que mantinham altos níveis de verticalização, ou seja, fabricavam internamente a maior parte dos componentes para automóveis. Essa abordagem das montadoras japonesas envolvia relacionamentos altamente cooperativos com fornecedores, muitas vezes limitados a apenas um ou dois para cada item necessário. Essa prática contrastava com a lógica geral no Ocidente, que consistia em manter relacionamentos mais superficiais com vários fornecedores para cada item, visando espalhar o risco e evitar a dependência de um único fornecedor (Liker; Ogden, 2012).

Em uma área onde os modismos de gestão são uma constante, fica evidente hoje que não é o caso da gestão da cadeia de suprimentos, que pode ser uma fonte real e importante de vantagem competitiva sustentável. A palavra-chave para entender o gerenciamento moderno da cadeia de suprimentos é 'integração'. Uma cadeia de suprimentos simples é mostrada na Figura 1 para ilustrar o conceito (Machado, 2016).

Nele, o fabricante recebe insumos (componentes de sabão) de seus fornecedores, agrega valor a eles por meio da atividade fabril e vende os sabonetes acabados para um distribuidor. Este, então, agrega valor ao produto por meio da atividade de distribuição, que leva o produto ao varejista, que agrega valor ao mesmo, proporcionando acessibilidade e comodidade ao usuário final, que então adquire e utiliza o produto. Os atores envolvidos (fabricante, distribuidor, varejista e usuário) são frequentemente chamados de "nós" na cadeia de suprimentos, assim como os "elos" (relacionamento, fluxos físicos de mercadorias, fluxos financeiros e de informação) entre os atores, chamados de "elos" na cadeia (Machado, 2016).

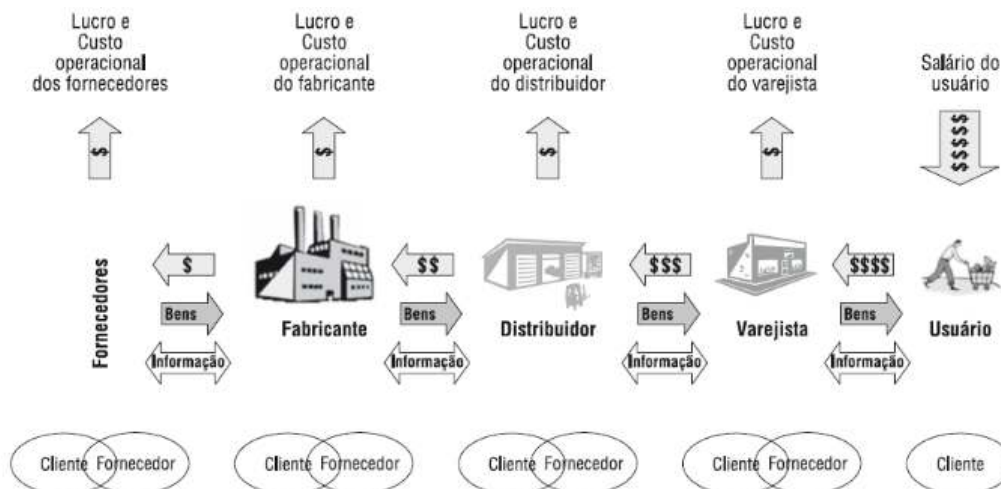


RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

SUPPLY CHAIN COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA LOGÍSTICA: OTIMIZANDO OPERAÇÕES
E MAXIMIZANDO COMPETITIVIDADE

Evila Bianca dos Santos Reis, Hamilton Tavares dos Prazeres

Figura 1 – Cadeia simples de suprimento

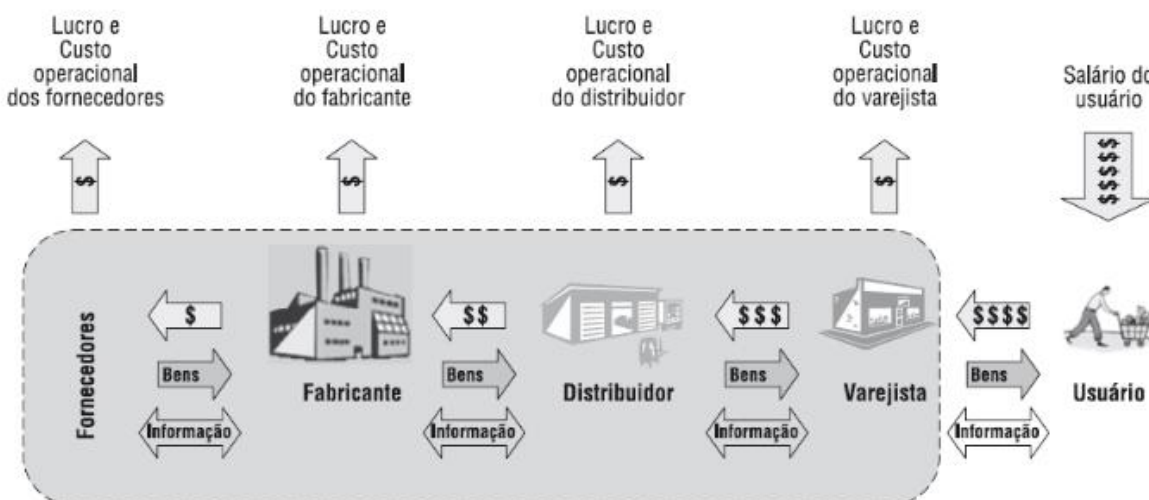


Fonte: Machado, (2016)

Na cadeia de suprimentos, todos os elementos têm uma natureza dual: eles são clientes de seus fornecedores e fornecedores de seus clientes, exceto o usuário final. O usuário final adquire produtos para consumo próprio, não para revendê-los, portanto não possui clientes. Sendo assim, o usuário final não pode ser considerado um "fornecedor" (Corrêa, 2019).

O consumidor final adquire o sabonete no varejo. A transferência do produto do vendedor para o consumidor é ilustrada pela seta "Mercadorias" entre esses dois pontos. Após a aquisição do sabonete, o consumidor paga ao vendedor. O fluxo de dinheiro correspondente é representado na Figura 2 pela seta "\$\$\$\$". Como o consumidor final não possui clientes para revender o sabonete, ele não recebe o valor da venda do produto. Portanto, ele deve usar recursos de outras fontes, como seu salário, para adquirir o sabonete, conforme demonstrado na Figura 2 (Kobal, 2013).

Figura 2 – Cadeia simples de suprimento



Fonte: Kobal, (2013)



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

*SUPPLY CHAIN COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA LOGÍSTICA: OTIMIZANDO OPERAÇÕES
E MAXIMIZANDO COMPETITIVIDADE*
Evila Bianca dos Santos Reis, Hamilton Tavares dos Prazeres

A Figura 2 ilustra que, considerando a cadeia como um todo, o sistema recebe uma entrada financeira (o pagamento do usuário pelo produto) e tem várias saídas: custos operacionais e lucros para todos os participantes da cadeia. Isso significa que o usuário final é o único ponto "pagante" na cadeia de suprimentos (Kobal, 2013).

O preço pago pelo usuário final é, portanto, a soma dos custos operacionais totais e do lucro obtido por todos os participantes da cadeia. Isso implica que, mesmo que um participante da cadeia seja altamente eficiente (com baixos custos operacionais), se outros participantes forem ineficientes, com custos operacionais mais elevados, esses custos adicionais se acumulam, resultando em preços mais altos para o mesmo produto. Isso pode levar a margens de lucro menores para os participantes individuais e, conseqüentemente, a uma menor competitividade da cadeia como um todo (Corrêa, 2019).

Com menos concorrência e preços mais altos, a rede venderá menos produtos, pois o usuário final, o único pagador, pode optar por comprar de uma rede mais eficiente, com preços mais baixos. Se o usuário final parar de comprar, a fonte de dinheiro "nova" na cadeia se esgota, afetando não apenas os nós ineficientes, mas todos os participantes, inclusive aqueles considerados individualmente eficientes (Souza; Nogueira, 2022).

Atualmente, para uma empresa ser competitiva e bem-sucedida, não basta ter eficiência em suas operações internas; seus parceiros na cadeia de suprimentos também devem ser eficientes em suas operações internas e nos elos (físicos, fluxos financeiros, informacionais e relacionais entre os nós). Isso só pode ser alcançado por meio da integração adequada na gestão dos nós e dos elos na cadeia de suprimentos (Souza; Nogueira, 2022).

GERENCIANDO AS ENGRENAGENS: UMA VISÃO DAS ATIVIDADES NA ADMINISTRAÇÃO DE CADEIAS DE SUPRIMENTOS

O gerenciamento da cadeia de suprimentos abrange a gestão integrada de diversas atividades, detalhadas nos capítulos subsequentes deste livro. Uma lista dessas atividades, com referências aos capítulos relevantes onde são abordadas, está apresentada na Figura 3, que ilustra a progressão dos níveis de integração, desde operações individuais até a concepção de distribuição física e logística integradas (Abreu, 2016).

É relevante observar que os princípios da gestão integrada da cadeia de suprimentos não se restringem apenas às cadeias físicas de produtos, mas também se aplicam aos serviços. Diferentes atividades terão importância relativa variada ao analisar cadeias de produtos físicos, como a cadeia de suprimentos automotiva, e cadeias de serviços, como a cadeia de suprimentos da indústria do entretenimento (Abreu, 2016).



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

SUPPLY CHAIN COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA LOGÍSTICA: OTIMIZANDO OPERAÇÕES
E MAXIMIZANDO COMPETITIVIDADE
Evila Bianca dos Santos Reis, Hamilton Tavares dos Prazeres

Figura 3 - Atividades envolvidas na administração integrada da cadeia global de suprimentos



Fonte: Abreu, (2016)

Por trás do desenvolvimento da gestão da cadeia de suprimentos está a abordagem conhecida como gestão por processos de negócios. Esse conceito de organizar as atividades empresariais em torno de processos foi introduzido na década de 1980 e ganhou popularidade na década de 1990, especialmente com a publicação do livro "*Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*" (Oliveira, 2017).

Anteriormente, as organizações eram estruturadas de forma "funcional", em que as diferentes funções eram separadas em departamentos, refletidas nos organogramas funcionais ou hierárquicos. Nesse arranjo, o CEO (*Chief Executive Officer*) coordenava as atividades dos diversos grupos funcionais, como marketing, operações, finanças, recursos humanos, entre outros. Cada uma dessas funções era dividida de acordo com sua especialidade funcional. O resultado era uma estrutura organizacional conforme apresentado na Figura 4 (Oliveira, 2017).

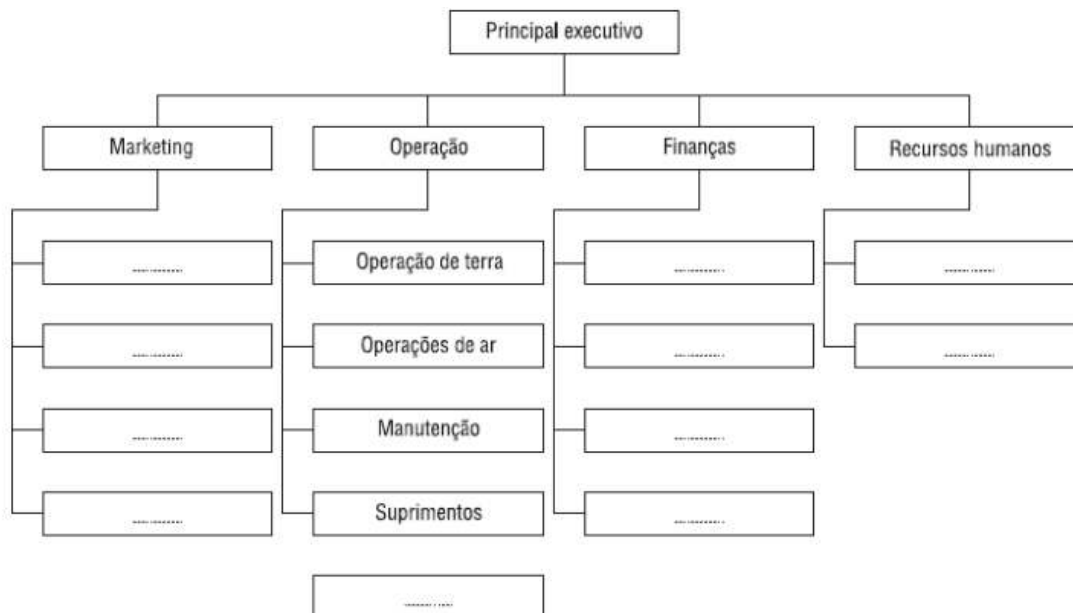


RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

SUPPLY CHAIN COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA LOGÍSTICA: OTIMIZANDO OPERAÇÕES
E MAXIMIZANDO COMPETITIVIDADE

Evila Bianca dos Santos Reis, Hamilton Tavares dos Prazeres

Figura 4 - Estrutura organizacional hierárquica ou funcional ilustrativa de uma empresa de transporte aéreo.



Fonte: Oliveira, (2017)

A estrutura funcional apresenta um problema em relação à coordenação e comunicação, como pode ser observado nas linhas verticais, em que essas estruturas são predominantemente subordinadas ao chefe. Isso torna a resposta ao cliente, que está no final das cadeias internas de relacionamento cliente-fornecedor que atravessam a estrutura funcional, mais lenta e suscetível a erros, pois os clientes internos e fornecedores não têm contatos diretos (Almeida *et al.*, 2018).

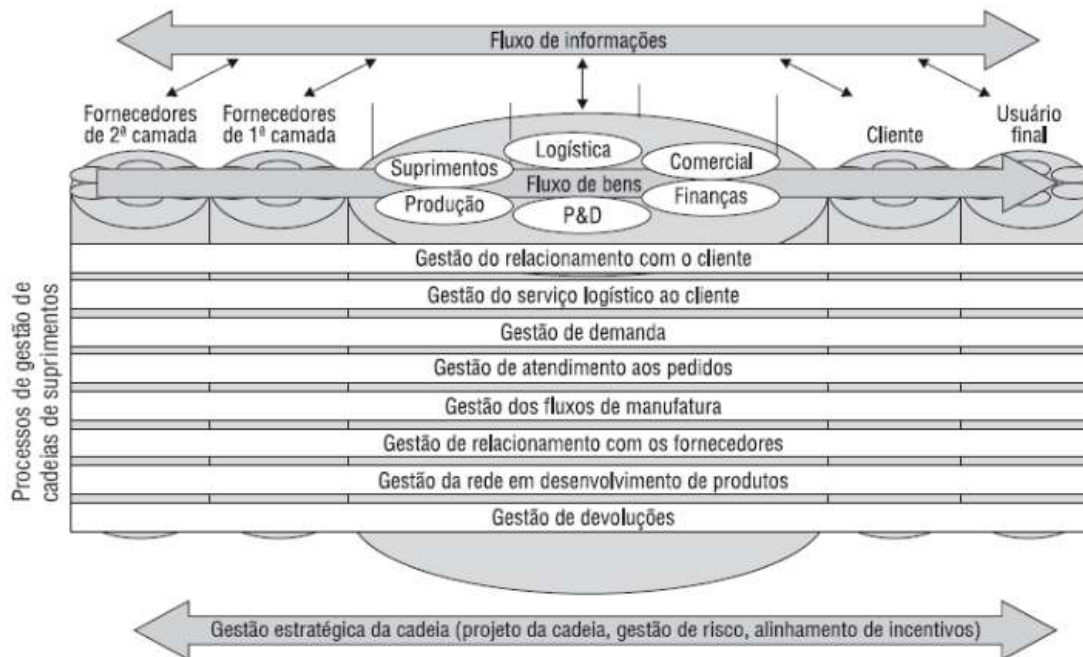
Além disso, as funções separadas tendem a se tornar feudos isolados e auto justificados, conhecidos como "silos". Essas funções acabam competindo entre si por poder, recursos e influência na organização, priorizando objetivos individuais e locais sobre os objetivos da organização como um todo. Conforme as organizações crescem, as desvantagens das estruturas funcionais se tornam mais evidentes, pois a resposta lenta resultante as torna inviáveis para ambientes dinâmicos (Almeida *et al.*, 2018).

A solução envolve a adoção de estruturas organizacionais com maior ênfase na gestão de "processos", em que são definidos fluxos de informação e decisão para conectar sequências de relacionamentos fornecedor-cliente, em que as atividades transformam "entradas" em "saídas". Portanto, é crucial adotar uma visão sistêmica (entrada-processo-saída) ao adotar uma abordagem de processo (Souza *et al.*, 2006).

Inicialmente, os processos de negócios eram vistos como uma maneira de integrar funções dentro das empresas, mas hoje também são usados para estruturar atividades entre os membros da cadeia de suprimentos. Toda a cadeia trabalha em conjunto para atender o cliente final, que está no final da sequência. As atividades estão interconectadas na forma de relacionamento fornecedor-cliente, atravessando não apenas as fronteiras funcionais internas das organizações, mas também as

fronteiras das próprias organizações, com o objetivo de incluir as atividades dos parceiros na cadeia de suprimentos. O modelo apresentado na Figura 5 ilustra uma visão de gerenciamento da cadeia de suprimentos com foco na gestão de processos (Gasparetto *et al.*, 2003).

Figura 5 - Visão da administração de cadeias de suprimentos com ênfase em gestão por processos



Fonte: Gasparetto *et al.*, (2003)

Observe como os processos mencionados cruzam as fronteiras funcionais das organizações (como logística, negócios, finanças, P&D, manufatura e suprimentos) e atravessam as fronteiras das organizações para incluir fornecedores, fornecedores dos fornecedores e clientes finais. Por exemplo, considere a gestão do processo de "relacionamento com o cliente" em uma cadeia de suprimentos automotiva (Rodrigues, 2013).

O relacionamento com o cliente envolve diferentes níveis de interação: há interações financeiras, logísticas (mercadorias) e informacionais entre a cadeia de suprimentos e o cliente final. Isso significa que o processo de relacionamento deve atravessar fronteiras funcionais, tanto dentro da concessionária quanto na montadora e nos fornecedores. Em determinado momento, o cliente final pode contatar a concessionária com uma dúvida ou problema específico relacionado a qualquer acessório de seu carro, exigindo uma resposta direta do fornecedor ou do fornecedor do fornecedor da montadora. Isso requer uma coordenação "horizontal" entre a concessionária, a montadora e os fornecedores (Rodrigues, 2013).

Em uma abordagem puramente funcional ou fragmentada dos participantes da cadeia de suprimentos, o cliente enfrentará as consequências da falta de comunicação, coordenação e cooperação entre as funções e empresas envolvidas - ele experimentará custos mais altos, atrasos, inconsistências de informações, entre outros desafios. Daí a importância da abordagem por processos na gestão da cadeia de suprimentos, especialmente para aquelas cadeias que operam em



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

SUPPLY CHAIN COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA LOGÍSTICA: OTIMIZANDO OPERAÇÕES
E MAXIMIZANDO COMPETITIVIDADE

Evila Bianca dos Santos Reis, Hamilton Tavares dos Prazeres

um ambiente dinâmico e competitivo. A abordagem por processos reconhece o cliente como a principal fonte e objetivo das atividades da cadeia (Silva, 2019).

A GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: UMA DEFINIÇÃO PRÁTICA

Segundo Corrêa (2014, p. 13), a administração da cadeia de suprimentos é:

A gestão integrada dos principais processos de negócios associados aos fluxos físicos, financeiros e de informação, desde os produtores originais de insumos básicos até o consumidor final, na produção e fornecimento de bens, serviços e informações, com o objetivo de agregar valor a todos os clientes - intermediários e finalistas - e para outros públicos autorizados e relevantes para a cadeia (acionistas, colaboradores, gestores, comunidade, governo).

Não é surpresa que a gestão da cadeia de suprimentos tenha sido uma prioridade para os executivos nos últimos anos. O gerenciamento da cadeia de suprimentos pode ter um impacto significativo no desempenho global de uma organização, afetando diretamente o valor para os acionistas, aos quais os executivos são responsáveis (Corrêa, 2014).

O valor de mercado das ações de uma empresa é influenciado por vários fatores, alguns dos quais são altamente voláteis. No entanto, a longo prazo, tende a ser determinado pela rentabilidade da empresa em relação ao valor econômico agregado (*Economic Value Added* - EVA). O EVA representa o lucro real gerado pela empresa após a dedução do custo total de fazer negócios (incluindo custos operacionais, impostos e custos de capital); ele permite que os acionistas avaliem se estão obtendo um retorno satisfatório sobre seu investimento. Os três principais fatores que contribuem positivamente para o EVA são o crescimento da receita, a redução de custos e a utilização mais eficiente de ativos (Machado, 2022).

A Figura 6 apresenta um modelo simples de cálculo do EVA para demonstrar como as atividades de gerenciamento da cadeia de suprimentos impactam diretamente esses três fatores, que por sua vez influenciam o valor econômico agregado das empresas (Machado, 2022).

Figura 6 - Impacto da Gestão da Cadeia de Suprimentos no EVA da Empresa



Fonte: Machado, (2022)



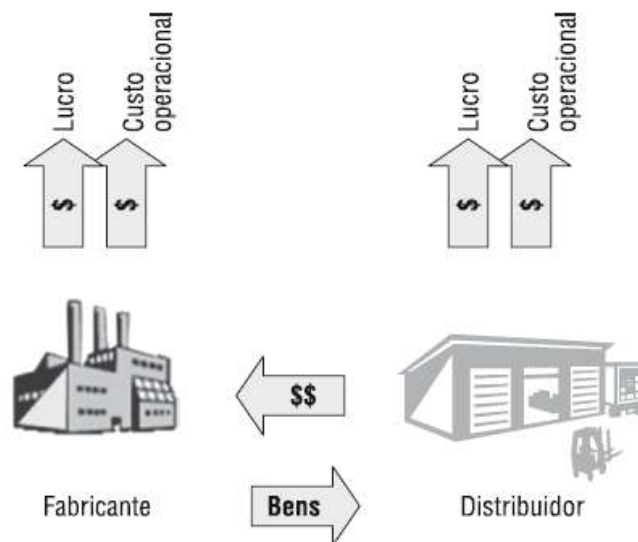
RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

SUPPLY CHAIN COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA LOGÍSTICA: OTIMIZANDO OPERAÇÕES
E MAXIMIZANDO COMPETITIVIDADE
Evila Bianca dos Santos Reis, Hamilton Tavares dos Prazeres

Um dos principais benefícios da gestão da cadeia de suprimentos é promover ganhos para todos os envolvidos, ao contrário da abordagem tradicional adversarial, na qual alguns membros da cadeia devem perder para outros ganharem (Vicente; Freitas; Costa, 2019).

As diferentes organizações que compõem as cadeias de suprimentos muitas vezes têm não apenas objetivos diferentes, mas também objetivos conflitantes. Quando dois executivos de empresas que fazem parte da cadeia de suprimentos e têm um relacionamento comercial direto negociam a compra e venda de um produto ou serviço, cada um busca maximizar os resultados de sua empresa individualmente. Isso ocorre porque suas recompensas como funcionários (salários, bônus, promoções) estão vinculadas a esse objetivo. Essa dinâmica é ilustrada na Figura 7 (Vicente; Freitas; Costa, 2019).

Figura 7- Relação tradicional cliente-fornecedor



Fonte: Vicente; Freitas; Costa, (2019)

Os profissionais encarregados de negociar em nome de suas empresas são geralmente competentes e experientes em suas funções, buscando sair vitoriosos das negociações com seus "adversários" na cadeia de suprimentos. Para criar uma vantagem competitiva, os negociadores muitas vezes optam por não compartilhar ou até mesmo distorcer informações em relação ao oponente. Por exemplo, um distribuidor pode esconder informações sobre o aumento da demanda, pois isso poderia prejudicar sua posição em negociações de descontos com o (Vicente; Freitas; Costa, 2019).

Da mesma forma, o fabricante pode reter informações por medo de perder poder de barganha. Essa falta de transparência aumenta a incerteza para todos os participantes da cadeia, levando a custos mais altos para lidar com essa incerteza (por exemplo, mantendo um estoque de segurança maior). Em contrapartida, relações cooperativas, onde as informações são compartilhadas e as decisões são coordenadas, podem ser mais benéficas do que relações conflituosas tradicionais.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

SUPPLY CHAIN COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA LOGÍSTICA: OTIMIZANDO OPERAÇÕES
E MAXIMIZANDO COMPETITIVIDADE

Evila Bianca dos Santos Reis, Hamilton Tavares dos Prazeres

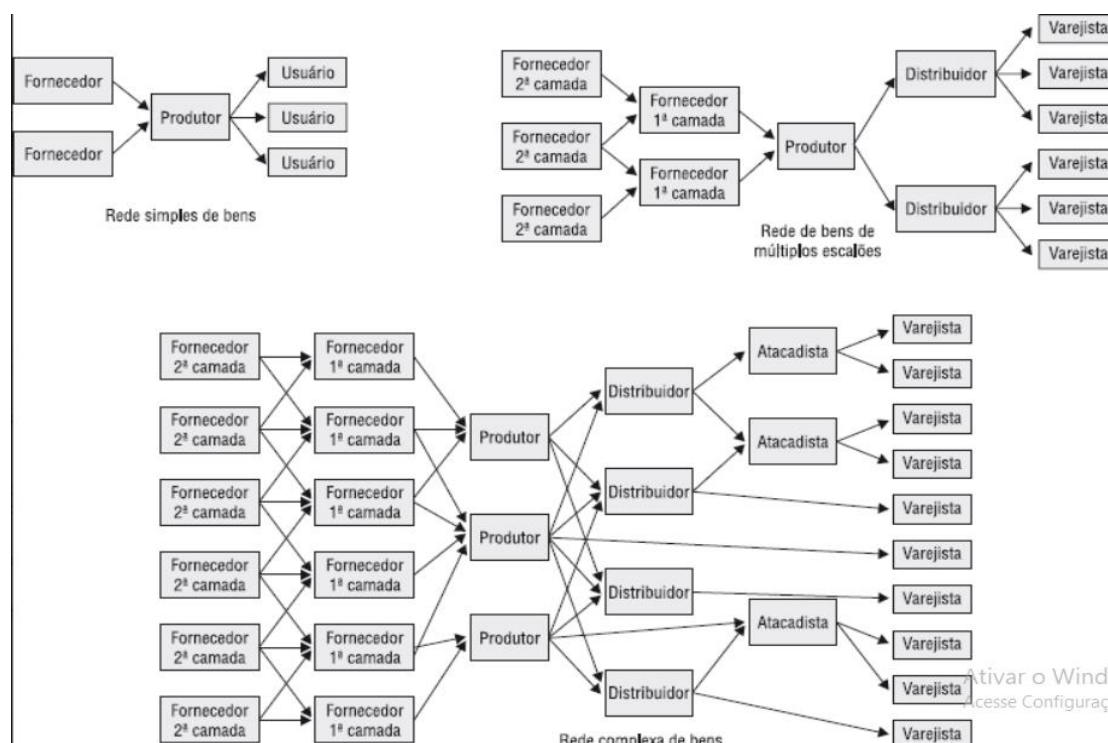
A cooperação reduz a incerteza e aumenta a integração na cadeia de suprimentos. Para isso, é essencial ter uma gestão da cadeia de suprimentos onde as ações sejam coordenadas e haja algum mecanismo de controle para garantir essa cooperação (Machline, 2011).

SINCRONIZAÇÃO DE OPERAÇÕES E HABILIDADES NAS CADEIAS DE SUPRIMENTOS

A gestão da cadeia de suprimentos tem o potencial de melhorar o desempenho percebido das cadeias pelo usuário final, alinhando as competências dos diversos participantes com as atividades necessárias para satisfazer os clientes (Sogabe *et al.*, 2017). Em outras palavras, ela permite uma distribuição mais eficiente das atividades, atribuindo cada uma delas aos atores da cadeia que possuem maior competência para realizá-las (Sogabe *et al.*, 2017).

As cadeias de suprimentos podem variar de estruturas simples a complexas. Ao identificar essas estruturas, é fundamental considerar todas as empresas envolvidas. No entanto, representar e analisar a cadeia pode se tornar muito complexo devido ao aumento exponencial do número de participantes à medida que se adicionam camadas de oferta. A abordagem chave é identificar os membros críticos para o sucesso da empresa focal (aquela em análise) e dedicar a eles atenção e recursos especiais e prioritários. A Figura 8 apresenta algumas configurações de cadeias de suprimentos de bens (Correia; Mesquita, 2014).

Figura 8 - Representação de três tipos de cadeias de suprimentos de bens



Fonte: Correia; Mesquita, (2014)



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

*SUPPLY CHAIN COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA LOGÍSTICA: OTIMIZANDO OPERAÇÕES
E MAXIMIZANDO COMPETITIVIDADE*
Evila Bianca dos Santos Reis, Hamilton Tavares dos Prazeres

Na cadeia de suprimentos simples de bens, um único produtor lida diretamente com o consumidor final. Nesse caso, a gestão da cadeia é bastante simples, pois todos os fluxos são controlados pelo fabricante, que mantém contato direto com o cliente final. A complexidade da cadeia é baixa em comparação com os fornecedores (Sogabe *et al.*, 2017).

Já as cadeias de suprimentos com vários níveis são consideradas complexas, pois requerem armazéns de distribuição e pontos de venda para alcançar escalas viáveis ao atender clientes localizados a distâncias maiores. A gestão logística e dos fluxos de informações em diferentes níveis, além do gerenciamento dos diversos estoques envolvidos, aumentam a complexidade. Por exemplo, uma fábrica de jeans que produz em grande volume pode despachar sua produção por meio de uma rede de distribuidores regionais, que por sua vez abastecem diversas lojas de varejo geograficamente dispersas (Sogabe *et al.*, 2017).

Nas cadeias de suprimentos complexas de bens, que representam a realidade da maioria das grandes empresas, a complexidade é significativa. Essas empresas possuem várias unidades produtivas, uma extensa cadeia de fornecedores e subcontratados, e uma complexa rede de distribuição. Esta última envolve vendas diretas a varejistas, bem como vendas para estruturas de distribuição mais elaboradas, que incluem grandes distribuidores e atacadistas responsáveis por levar o produto ao varejo (Ladeira, 2001).

Os serviços também possuem suas próprias cadeias de suprimentos, as quais são igualmente complexas de gerenciar. Além da complexidade já mencionada nas cadeias de bens, há um outro fator a considerar: muitas vezes, não apenas a empresa central, mas também seus fornecedores e os fornecedores destes têm contato direto com o cliente (Tanoue, 2016).

A terceirização de atividades de suporte é outro aspecto crucial das cadeias de fornecimento de serviços. Essas atividades são processos que não estão diretamente ligados aos principais processos logísticos da organização, mas desempenham um papel fundamental no suporte a esses processos. Exemplos incluem serviços de contas a pagar e a receber, folha de pagamento e contabilidade. São essencialmente processos que lidam com informações e que não exigem contato direto com o cliente, podendo ser realizados no *back office* ou em segundo plano (Tanoue, 2016).

Outra configuração que tem ganhado destaque na configuração das cadeias de suprimentos é a cadeia complexa que incorpora uma dimensão espacial, conhecida como "arranjos produtivos locais" ou clusters. Nesses arranjos, as cadeias produtivas de um setor da indústria estão concentradas territorialmente, muitas vezes em torno de uma ou poucas empresas âncoras, em uma determinada região. A proximidade física facilita a interação entre os membros da cadeia, incluindo concorrentes, o que cria vantagens comparativas e apoia o desenvolvimento e a disseminação tecnológica na região (Souza, 2016).

SUPPLY CHAIN (CADEIA DE SUPRIMENTOS) COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA

Nos últimos vinte anos, uma das tendências mais marcantes na Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM) tem sido o processo de reestruturação e consolidação da base de fornecedores e



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

*SUPPLY CHAIN COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA LOGÍSTICA: OTIMIZANDO OPERAÇÕES
E MAXIMIZANDO COMPETITIVIDADE*
Evila Bianca dos Santos Reis, Hamilton Tavares dos Prazeres

clientes, adotado por algumas empresas líderes em suas respectivas cadeias de suprimentos. O objetivo principal desse movimento é estabelecer parcerias sólidas com um grupo selecionado de empresas (fornecedores e clientes) com as quais se deseja construir uma relação duradoura. Nessa reestruturação, o foco central é identificar e alinhar competências de modo a proporcionar uma vantagem competitiva tanto para a empresa quanto para o consumidor final (Pires, 2016).

No que diz respeito à base de fornecedores, o processo de reestruturação envolve principalmente a redução do número de fornecedores com os quais a empresa deseja continuar trabalhando, mantendo um canal de comunicação direto e eficiente. Por outro lado, a consolidação ocorre após a reestruturação e é a fase em que as parcerias realmente se solidificam. Esses dois processos podem ser combinados em dois movimentos sucessivos. No primeiro movimento, a empresa atua horizontalmente, selecionando com quais fornecedores deseja trabalhar, definindo quem fará parte de sua base de suprimentos. No segundo movimento, a empresa atua verticalmente, aprofundando e consolidando relações com os fornecedores previamente selecionados. Nessa fase, são feitos investimentos em Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e implementadas diversas iniciativas e práticas de SCM para reduzir custos e agregar valor ao produto (Pires, 2016).

Quando se trata da base de clientes, a ideia de reestruturação tende a ser mais desafiadora para a maioria das empresas, pois é percebida como uma perda, o que geralmente não é bem recebido. No entanto, é crucial que uma empresa tenha clareza sobre o retorno proporcionado por cada cliente, esteja ciente das limitações de recursos para atendê-los satisfatoriamente e reconheça a necessidade de definir prioridades. É comum que uma empresa perca um grande cliente para um concorrente devido à sobrecarga temporária de trabalho causada por um cliente menor com demanda esporádica. Muitas empresas líderes em suas cadeias de suprimentos perceberam isso há muito tempo e redefiniram sua base de clientes com base no foco, lucratividade e retorno dos negócios. Elas consolidaram parcerias com esse grupo selecionado de clientes, avançando na agregação de valor ao produto sem aumentar significativamente os custos de produção (Spínola, 2020).

A crescente globalização das cadeias de suprimentos tem levado profissionais e acadêmicos a questionarem o significado desse fenômeno para aqueles responsáveis por gerenciar os processos de criação de valor. No campo da gestão da cadeia de suprimentos, a globalização implica fluxos de materiais que atravessam fronteiras nacionais, com todas as complexidades logísticas, culturais e legais associadas a isso (Silva, 2019).

A necessidade de maior integração na cadeia de suprimentos está transformando a forma como os negócios são conduzidos, levando os gestores a oferecerem seus produtos ou serviços aos clientes de forma mais rápida, econômica e superior à concorrência. Para alcançar competitividade, é evidente que não se pode atuar de forma isolada. Pelo contrário, para ter sucesso, os gestores devem trabalhar de forma eficiente com as melhores organizações em sua cadeia de suprimentos, garantindo que os processos estejam sincronizados (Silva, 2019).

A cadeia de suprimentos serve para conectar os setores da empresa, tornando sua cadeia produtiva e estratégica mais funcional, capaz de alinhar (e melhorar) a forma como se relaciona com



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

*SUPPLY CHAIN COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA LOGÍSTICA: OTIMIZANDO OPERAÇÕES
E MAXIMIZANDO COMPETITIVIDADE*
Evila Bianca dos Santos Reis, Hamilton Tavares dos Prazeres

fornecedores e entrega aos clientes. Uma boa gestão da cadeia de suprimentos reduz os custos em toda a cadeia, especialmente ao otimizar a gestão de produtos para evitar perdas, erros e quebras (Carvalho; Silva; Aliatti, 2022).

Reduzir a confusão decorrente de dados conflitantes no estoque e nas entregas é essencial. Isso inclui problemas como quantidades de itens em estoque que não correspondem aos registros. Líderes que buscam bons resultados e a redução de obstáculos logísticos devem focar na gestão de suprimentos a curto, médio e longo prazo. Dessa forma, as atividades do setor se tornam mais simples, seguras e ágeis (Carvalho; Silva; Aliatti, 2022).

Nas últimas duas décadas, a ascensão do SCM como um modelo competitivo e de gestão trouxe uma série de oportunidades e desafios para as empresas industriais em geral. Esses desafios frequentemente resultam em mudanças nas regras e procedimentos aplicáveis em todos os níveis da empresa (Vivaldini, 2017).

Segundo Matos, Pires e Vivaldini (2014), o surgimento do SCM e suas iniciativas e práticas representa uma mudança significativa, que eles preferem rotular como uma transformação. Eles argumentam que, atualmente, melhorar o desempenho existente é uma condição necessária, mas não mais suficiente em muitos setores. Assim, o foco principal dessas transformações deve ser em "fazer diferente" e não apenas em "fazer melhor". Isso indica que a abordagem de melhoria contínua de produtos e processos (principalmente promovida pelo Just in Time) não é mais adequada em muitas indústrias (Matos; Pires; Vivaldini, 2014).

Devido à globalização dos negócios, é crucial para as empresas produzirem produtos de alta qualidade a preços competitivos, a fim de garantir uma vantagem competitiva. A gestão da cadeia de suprimentos deve se adaptar às demandas do mercado global, onde as especificações técnicas e os requisitos legais variam de país para país, buscando oportunidades para o desenvolvimento de produtos (Paoleschi, 2014).

A gestão da cadeia de suprimentos tem o papel de integrar todos os departamentos, agilizando a troca de informações entre eles e facilitando a tomada de decisões para reduzir custos e atender aos clientes com qualidade, prazo e preço desejados. A gestão eficiente do estoque e da logística de transporte é fundamental para controlar os custos da cadeia de suprimentos, destacando a importância de otimizar o transporte e eliminar estoques desnecessários na cadeia produtiva (Paoleschi, 2014).

Para Paoleschi (2014), a utilização da cadeia de suprimentos como ferramenta estratégica permite à empresa cumprir rigorosamente os prazos de entrega estabelecidos pelos clientes e manter a qualidade de seus produtos. Isso garante um relacionamento de longo prazo com os clientes, integra os fluxos de informação de todos os processos com base na transparência e produtividade, e identifica formas de agregar valor aos produtos dos clientes.

A gestão da cadeia de suprimentos pode proporcionar uma série de reduções de custos, ganhos de produtividade, redução de prazos de produção e entrega, redução de estoque, compras mais rentáveis em parceria com fornecedores, racionalização de transporte, manutenção de prazos



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

SUPPLY CHAIN COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA LOGÍSTICA: OTIMIZANDO OPERAÇÕES
E MAXIMIZANDO COMPETITIVIDADE
Evila Bianca dos Santos Reis, Hamilton Tavares dos Prazeres

confiáveis e prontos, atendimento em emergências, facilidade de atendimento ao fazer um novo pedido e otimização do serviço pós-venda (Araújo *et al.*, 2009).

Sem uma cadeia de suprimentos bem estruturada, não seria possível manter os padrões de vida atuais ou facilitar o acesso a bens e serviços. A cadeia de suprimentos ajuda a organizar melhor os processos e uma das principais consequências disso é identificar situações que podem ser feitas de forma diferente e melhor. Com uma boa gestão da cadeia de suprimentos, a empresa pode contar com diversas vantagens competitivas em relação à concorrência. Esses benefícios podem ser vistos em diferentes setores da empresa, pois ela conta com o planejamento de todos os fluxos de produtos (Bertaglia, 2017).

O primeiro benefício evidente da gestão da cadeia de suprimentos é a redução dos custos operacionais em diversas áreas da empresa. Por exemplo, por meio do gerenciamento eficaz da cadeia de suprimentos, é possível otimizar rotas de transporte, diminuir os custos associados ao transporte e reduzir o custo de gerenciamento de estoque, inclusive de produtos e recursos em fim de vida. Com isso, a margem de lucro da empresa tende a melhorar (Bertaglia, 2017).

O primeiro passo para implementar a gestão da cadeia de suprimentos na empresa é selecionar uma tecnologia que atenda às suas necessidades. Nem todas as empresas precisam adquirir licenças de software especializadas em cadeia de suprimentos; muitas vezes, isso pode ser feito com softwares mais simples, como planilhas (Grant, 2017).

Para Vollmann e Cordon (1998), o surgimento do SCM e suas práticas representam uma transformação significativa, que eles preferem caracterizar como uma mudança radical. Eles argumentam que, atualmente, simplesmente melhorar o que é feito já não é suficiente em muitos setores. Portanto, o foco principal dessas transformações deve ser "fazer diferente" e não apenas "fazer melhor". Isso implica que a lógica de melhoria contínua de produtos e processos (principalmente promovida pelo Just in Time) não é mais adequada em muitas indústrias.

Além disso, é crucial lembrar que uma cadeia de suprimentos estendida requer um canal de informação que conecte todos os participantes. A maioria das grandes empresas possui os requisitos tecnológicos para estabelecer essa conexão. No entanto, o problema muitas vezes está no uso incorreto dessas tecnologias. Em um cenário ideal, as informações disponíveis no momento da compra devem ser imediatamente compartilhadas com os outros participantes da cadeia, como transportadoras, fabricantes e fornecedores de componentes e matérias-primas. Disponibilizar informações de ponto de venda em tempo real ajuda todos os participantes a gerenciar a demanda do mercado de forma mais precisa, o que pode levar a uma significativa redução nos estoques da cadeia de suprimentos (Burgo *et al.*, 2005).

MÉTODO

Na metodologia, inclui-se a natureza do estudo e a caracterização da pesquisa, bem como as ferramentas, instrumentos e procedimentos utilizados. Os métodos e técnicas de pesquisa ajudam na busca pela solução do problema identificado. Após a aplicação dos instrumentos e a coleta dos dados



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

SUPPLY CHAIN COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA LOGÍSTICA: OTIMIZANDO OPERAÇÕES
E MAXIMIZANDO COMPETITIVIDADE
Evila Bianca dos Santos Reis, Hamilton Tavares dos Prazeres

correspondentes, passa-se à análise dos resultados. Segundo Carvalho, Pimenta e Oliveira (2018), a metodologia abrange um conjunto de operações com objetivos a serem alcançados a partir da sistemática utilizada para a construção do quadro teórico.

Como destacado por Gil (2002, p. 17), a metodologia se desenvolve ao longo de um processo que envolve diversas fases, desde a formulação adequada do problema até a apresentação satisfatória dos resultados.

Para este trabalho, foi realizada uma revisão bibliográfica, que busca resolver um problema por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as diversas contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa fornece subsídios para o conhecimento sobre o tema pesquisado, abordando como o assunto foi tratado na literatura científica.

Segundo Andrade (2020), a pesquisa bibliográfica tem como objetivo estabelecer uma maior conexão com o problema, tornando-o mais compreensível. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, em que os métodos visam explicar o porquê das coisas, indicando o que deve ser feito, sem, no entanto, avaliar valores ou trocas simbólicas, nem se submeter à comprovação por meio de fatos, já que os dados analisados não são mensuráveis e envolvem diferentes abordagens.

Neste artigo, a revisão bibliográfica foi realizada com base em artigos científicos encontrados nas bases de dados do *Scielo* e Google Scholar, abrangendo o período de 1990 a 2023. Foram utilizadas as palavras-chave: "Cadeia de Suprimentos; Administração; Gestão Estratégica; Ferramenta; Empresas". A seleção dos artigos foi feita por meio da leitura dos títulos, conclusões e resumos.

CONSIDERAÇÕES

Na conclusão, fica claro que a cadeia de suprimentos é crucial para o sucesso das organizações modernas, não apenas como um processo logístico, mas como uma ferramenta estratégica essencial. A pesquisa demonstrou os benefícios significativos que uma gestão eficaz da cadeia de suprimentos pode trazer, incluindo a otimização das operações, a maximização da competitividade e a promoção da sustentabilidade empresarial.

Olhando para o futuro, é importante reconhecer que as implicações da cadeia de suprimentos se estendem além do horizonte imediato. Com a evolução contínua do mercado globalizado e as crescentes demandas dos consumidores por produtos de alta qualidade, personalização e responsabilidade ambiental e social, as organizações enfrentarão desafios e oportunidades cada vez maiores.

Uma abordagem holística e integrada da cadeia de suprimentos continuará sendo essencial para enfrentar esses desafios. Isso envolverá não apenas a busca contínua pela eficiência operacional e redução de custos, mas também o desenvolvimento de parcerias estratégicas com fornecedores, distribuidores e outros parceiros comerciais para promover práticas mais responsáveis e sustentáveis.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

SUPPLY CHAIN COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA LOGÍSTICA: OTIMIZANDO OPERAÇÕES
E MAXIMIZANDO COMPETITIVIDADE
Evila Bianca dos Santos Reis, Hamilton Tavares dos Prazeres

Além disso, a rápida evolução da tecnologia, como a Internet das Coisas (IoT), a inteligência artificial (IA) e a análise de big data, oferece oportunidades sem precedentes para otimizar e inovar nas operações da cadeia de suprimentos. As organizações que conseguirem aproveitar plenamente essas tecnologias emergentes estarão em uma posição privilegiada para se destacar no mercado futuro.

Portanto, as implicações futuras da cadeia de suprimentos exigirão das organizações uma mentalidade ágil, adaptável e orientada para a inovação. Aquelas que conseguirem antecipar e responder proativamente às mudanças no ambiente de negócios, alavancando a cadeia de suprimentos como uma ferramenta estratégica, estarão bem-posicionadas para prosperar em um mercado em constante evolução.

REFERÊNCIAS

ABREU, Andréia de. **Contribuições das práticas de recursos humanos na integração interna da gestão da cadeia de suprimentos**. 2016. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/8727>. Acesso em: 10 fev. 2024.

ALMEIDA, Karla Katuscia Nóbrega de et al. **Controle gerencial nas relações entre organizações: um estudo sob a perspectiva da teoria dos custos de transação**. 2018. Tese (Doutorado) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/15204>. Acesso em: 10 fev. 2024.

ARAUJO FILHO, João Tomé de et al. **A customização em massa na construção civil, com foco na cadeia de suprimentos: um estudo no subsetor de edificações**. 2009. 191 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/tede/5274>. Acesso em: 10 fev. 2024.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2017.

BURGO, Rodrigo Navarro Sanches et al. Supply Chain Management: uma introdução à um modelo de gestão da cadeia de suprimentos para obtenção de diferencial competitivo. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, v. 5, n. 9, p. 1-7, 2005.

CARVALHO GOMES, Leonardo; DA SILVA, Gustavo Adoolffo Francisco Ramos; ALIATTI, Rafaella Martins. Métodos colaborativos em cadeias de suprimentos: uma revisão teórica. **Conjecturas**, v. 22, n. 8, p. 971-999, 2022. Disponível em: <https://www.conjecturas.org/index.php/edicoes/article/view/1281>. Acesso em: 14 fev. 2024.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Cengage Learning, 2022.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de Produção E Operações: Manufatura e Serviços: Uma Abordagem Estratégica**. São Paulo: Editora Atlas SA, 2000.

CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração de cadeias de suprimento e logística**. São Paulo: Editora Atlas SA, 2014.

CORREIA, Ana Maria Ramalho; MESQUITA, Anabela. **Mestrados e Doutoramentos**. 2 ed. [S. l.]: Vida Economica Editorial, 2014.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

SUPPLY CHAIN COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA LOGÍSTICA: OTIMIZANDO OPERAÇÕES
E MAXIMIZANDO COMPETITIVIDADE
Evila Bianca dos Santos Reis, Hamilton Tavares dos Prazeres

GASPARETTO, Valdirene et al. **Proposta de uma sistemática para avaliação de desempenho em cadeias de suprimentos**. 2003. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/85374>. Acesso em: 10 fev. 2024.

GOMES, Carlos Francisco Simões; RIBEIRO, Priscilla Cristina Cabral. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2020.

GRANT, David B. **Gestão de logística e cadeia de suprimentos**. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2017.

KOBAL, Ariella Burali de Campos. **Cadeia de suprimento e cadeia reversa: um estudo do setor de resíduos eletroeletrônico brasileiro**. [S. l.: s. n.], 2013.

LADEIRA, Marcelo Bronzo. **Gestão da rede de suprimentos e estratégias de segmentação de fornecedores na cadeia produtiva da Fiat Automóveis SA**. 2001. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/BUBD-9BEHAJ>. Acesso em: 09 fev. 2024.

LAMBERT, Douglas M.; ENZ, Matias G. Issues in supply chain management: Progress and potential. **Industrial marketing management**, v. 62, p. 1-16, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.12.002>. Acesso em: 10 fev. 2024.

LIKER, Jeffrey K.; OGDEN, Timothy N. **A Crise da Toyota: Como a Toyota Enfrentou o Desafio dos Recalls e da Recessão para Ressurgir Mais Forte**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2012.

MACHADO, Daniel José. **Valuation, análise técnica e fundamentalista**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2020.

MACHADO, Simone Silva. **Gestão da qualidade**. [S. l.: s. n.], 2016.

MACHLINE, Claude. Cinco décadas de logística empresarial e administração da cadeia de suprimentos no Brasil. **Revista de administração de empresas**, v. 51, p. 227-231, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902011000300003>. Acesso em: 09 fev. 2024.

MATOS, Ana Leticia Toloni; PIRES, Sílvio Roberto Ignácio; VIVALDINI, Mauro. Desenvolvimento de produtos sob a perspectiva da gestão da cadeia de suprimentos. **Revista de Administração da UEG** v. 5, n. 1, p. 70, 2014. ISSN - 2236-1197.

OLIVEIRA, MARCO ANTONIO GARCIA. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2017.

PAOLESCHI, BRUNO. **Cadeia de suprimentos**. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2014.

PIRES, Sílvio RI. **Gestão da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Grupo Gen-Atlas, 2016.

RODRIGUES, Thaisa. **Análise de sistemas de informações de marketing (SIM) no desenvolvimento de um novo produto: um estudo de caso de uma indústria de laticínios**. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, PR, 2013. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/12855>. Acesso em: 10 fev. 2024.

SILVA, José Alan Barbosa. Métodos e práticas colaborativas na cadeia de suprimentos: revisão literária. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 2, p. 76-91, 2019.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

*SUPPLY CHAIN COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA LOGÍSTICA: OTIMIZANDO OPERAÇÕES
 E MAXIMIZANDO COMPETITIVIDADE*
 Evila Bianca dos Santos Reis, Hamilton Tavares dos Prazeres

SOGABE, Vergílio Prado et al. **Alinhamento estratégico e cooperação**: os efeitos no desempenho em cadeias de suprimentos da agroindústria de Mato Grosso. [S. l.: s. n.], 2017.

SOUSA, Daniel Tabosa de. **Estudo da cadeia produtiva do APL de peça íntima**. [S. l.: s. n.], 2016.

SOUZA LEITE, Paulo André; NOGUEIRA, Ricardo Jorge da Cunha Costa. SCM (Gestão da Cadeia de Suprimentos) e indústria 4.0: uma revisão sistemática da literatura SCM (Supply Chain Management) and Industry 4.0: a systematic. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 6, p. 47845-47862, 2022. Disponível em: DOI:10.34117/bjdv8n6-335. Acesso em 10 fev. 2024.

SOUZA, Gleim Dias de et al. Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação. **Revista de Administração Pública**, v. 40, p. 699-729, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000400010>. Acesso em: 10 fev. 2024.

SPÍNOLA, Lucas. **Gestão, a essência para grandes resultados**. [S. l.]: Editora Labrador, 2020.

TANOUE, Giovanil Ortiz. **Flexibilidade, gestão de riscos e resiliência na cadeia de suprimentos**. [S. l.]: Appris Editora e Livraria Eireli-ME, 2016.

VICENTE, Andreza Mislena; DE FREITAS, Gislaine Camila; COSTA, Jean Carlos Lourenço. Gerenciamento e Análise de Dados da Gestão da Cadeia e Suprimentos Aplicando as Ferramentas Cis-Erp e Power BI. **CIMATech**, v. 1, n. 6, p. 326-337, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.37619/issn2447-5378.v1i6.247.326-337>. Acesso em: 10 fev. 2024.

VIVALDINI, Mauro. Influenciadores da Gestão Colaborativa em Cadeias de Suprimentos. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 19, n. 3, p. 95-114, 2017.

VOLLMANN, Thomas E.; CORDON, Carlos. Building successful customer—Supplier alliances. **Long range planning**, v. 31, n. 5, p. 684-694, 1998.