

## SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: UMA INTRODUÇÃO À UM MODELO DE GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS PARA OBTENÇÃO DE DIFERENCIAL COMPETITIVO

BURGO, Rodrigo Navarro Sanches, RIBEIRO, Talita Cristina dos Santos, RODRIGUES, Vanessa Bosa, TASCIN, Joselane, TAMAE, Rodrigo Yoshio

Faculdade de Ciências Jurídicas e Gerenciais de Garça - FAEG  
{rodrigoburgo99; tattaribeiro87;vanessabosa}@hotmail.com, {jositascin; rytamae}@yahoo.com.br

### RESUMO

Nos últimos anos a competição tem crescido significativamente no mundo industrial, provocando o surgimento de novos desafios e oportunidades na forma de organizar e gerenciar a produção. No setor produtivo, desde que se começou a entender a importância do tratamento das atividades logísticas de forma integrada e a perceber que elas deveriam ser consideradas, também, além das fronteiras das empresas, a gestão da cadeia de suprimento (*Supply Chain Management*) passou a ser identificada como indispensável para o sucesso dos negócios.

**Palavras-chave:** gestão da cadeia de suprimentos, avaliação de desempenho, cadeia de suprimento.

### ABSTRACT

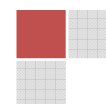
In the last few years, the competition has increased significantly in the industrial world and has created a set of new challenges and opportunities in the way of organizing and managing the production. In the productive sector, since you started to understand the importance of the treatment of logistics activities in an integrated way and realize that they should be considered, too, beyond the borders of enterprises, management of the supply chain has become identified as crucial to the success of business.

**Key-words:** Supply Chain Management, performance measurement, supply chain.

## 1. INTRODUÇÃO

Para aumentar seu potencial competitivo, as empresas precisam que os gerentes tenham percepção dos diferentes focos de operação, que é constantemente influenciado pela economia de escala, analisando as atividades executadas da empresa e por seus parceiros, dando lugar à rapidez de entrega, flexibilidade de volume, confiabilidade de entrega e diferenciação do produto.

Desta forma, para suprir a necessidade do cliente e otimizar seus próprios resultados, têm se trabalhado com o gerenciamento da cadeia de suprimento que envolve o controle dos fluxos entre os estágios da cadeia de todas as funções



envolvidas no pedido do cliente, definida como “a gestão da cadeia completa do suprimento de matérias-primas, manufatura, montagem e distribuição ao consumidor final” para maximizar a lucratividade total.

A proposta considera que a SCM trata basicamente da integração de recursos humanos e físicos intermediários que possibilitam o alcance do objetivo final de satisfação do cliente, com entregas no prazo e com qualidade, além do compartilhamento dos riscos causados pelas incertezas da demanda, com objetivo de manter a sobrevivência e competitividade, sendo eficiente e eficaz simultaneamente.

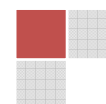
## **2. GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS**

Segundo Poirier & Reiter (1997), uma cadeia de suprimentos (*supply chain*) é um sistema por meio do qual empresas e organizações entregam produtos e serviços a seus consumidores, em uma rede de organizações interligadas.

A cadeia engloba todos os estágios envolvidos, direta ou indiretamente no atendimento de um pedido de um cliente e não inclui apenas fabricantes e fornecedores, mas também transportadoras, depósitos, varejistas e os próprios clientes (CHOPRA; MEINDL, 2004).

Desenvolver um indicador de desempenho que considere todos os componentes da cadeia de suprimentos em termos de estoque, nível de atendimento e eficiência. (Carvalho, 2005)

### **2.1 Consolidação da cadeia de suprimentos**



A partir da década de 70 a capacidade produtiva tornou-se maior que a demanda, inserindo uma nova variável no problema, a demanda. Para se tornarem mais competitivas, neste novo ambiente, as empresas precisavam aproximar-se do consumidor final e compartilhar riscos causados pelas incertezas da demanda. A economia de escala deu lugar à rapidez de entrega, flexibilidade de volume, confiabilidade de entrega e diferenciação do produto (SLACK et al 2002).

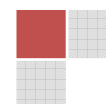
Segundo Fleury (2004), no Brasil, a SCM começou a se espalhar a partir dos meados da década de 90, impulsionada pelo movimento da logística integrada que vem se acelerando no país aprofundando as relações com um conjunto seletivo de fornecedores e clientes com os quais se deseja estabelecer parceria.

Assim, nesse processo serão decididos quais relacionamentos entre consumidores, fornecedores e provedores de serviço são mais ou menos importantes na otimização da SCM (COLLINS *et al.*, 1997).

Para Parra e Pires, a gestão da logística e do fluxo de informações em toda a cadeia permite aos executivos avaliar, pontos fortes, e pontos fracos na sua cadeia de fornecimento, auxiliando a tomada de decisões que resultam na redução de custos, aumento da qualidade, entre outros, aumentando a competitividade do produto e/ou criando valor agregado e diferenciais em relação a concorrência.

Os resultados que se esperam da utilização de sistemas que automatizem o SCM são:

- Reduzir custos e ampliar os lucros;
- Aumentar a eficiência;
- Melhorar os tempos de ciclos da cadeia de fornecimento;



- Melhorar o desempenho nos relacionamentos com clientes e fornecedores;
- Obter o produto certo, no lugar certo, na quantidade certa, com o menor custo e menor estoque possível.

### **3. MODELO PREDOMINANTE DE GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS**

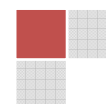
Objetivando promover melhorias na cadeia de abastecimento da organização apresenta-se os elementos-chave para o aprimoramento: o desenvolvimento de produtos, a gestão da demanda e o fornecimento integrado. (PARRA; PIRES, 2003).

A redução da gama de produtos faz com que o foco das vendas se volte para os produtos que realmente contribuem para o faturamento, proporcionando um aumento da eficiência nos controles de obsolescência e de inventários.

Rever a estratégia predominante de gestão da demanda (processo de previsão de vendas, cadastramento de pedidos, promessa de data de entrega, definição e avaliação do nível de serviço ao cliente), pela implementação de modelos específicos de interação entre demanda e manufatura para cada unidade de negócio.

Interligar os fornecedores estrategicamente importantes que permite melhor visibilidade de alocação de recursos de toda a cadeia produtiva, para melhor posicionamento de materiais que, por sua vez, permitiria melhor atendimento aos clientes.

De acordo com a figura 1, observa-se que se aproximar do consumidor final e compartilhar riscos causados pelas incertezas da demanda deu lugar à rapidez de entrega, flexibilidade de volume, confiabilidade de entrega e diferenciação do



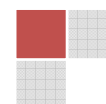
produto. O ciclo de vida do produto é baseado a partir da demanda que dita as regras do desenvolvimento de produtos. A demanda ocorre com a procura do produto pelo consumidor pela necessidade. Que posteriormente com o bom atendimento ao cliente gera satisfação e o desenvolvimento do produto.



Figura 1 - Aprimoramento da cadeia de suprimento.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como ponto relevante, as informações mostradas com reflexos nos aspectos cultural e organizacional da empresa, pois a eficácia empresarial é o ponto-chave para sobrevivência da empresa que compete no mercado global, buscando meios para suprir a necessidade do cliente e maximizar a lucratividade, adotando-se o gerenciamento da cadeia de suprimentos, que permite analisar e gerenciar o desempenho dos diferentes estágios envolvidos para obter maior vantagem estratégica e competitiva, fornecendo subsídios gerenciais nas etapas do processo de produção.



Um bom gerenciamento da cadeia de suprimentos, começa na avaliação dos gastos, no modelo atual de compras, na avaliação dos índices financeiros aplicados na renovação dos contratos por fornecedores, não basta colocar um software de administração da cadeia, se não alterar o modelo de gerenciamento, torna-se necessária a introdução da decisão centralizada para elevar o nível de serviço, abaixar os custos, distribuir a produção de forma suavizada e aumentar a flexibilidade quanto a possíveis afastamentos da demanda do valor previsto.

Com o trabalho foi atingida a proposta de avaliação de desempenho da cadeia de suprimentos, considerando que a SCM trata basicamente da integração holística desde as fontes originais de matérias-primas, passando pelos fabricantes, atacadistas, varejistas e até os clientes finais, que são voltadas normalmente para o curto prazo, nos objetivos estratégicos alavanquem seu desempenho, sendo eficiente e eficaz simultaneamente.

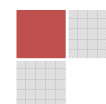
Resta ainda importantes aspectos a serem abordados em trabalhos futuros, como: Marketing de relacionamento como avaliador de desempenho no SCM; A cultura que a empresa assume para atingir o máximo de desempenho da cadeia de suprimentos; Quais os fatores críticos de sucesso na aplicação SCM.

## 5. BIBLIOGRAFIA

CARVALHO, Marcius Fabius. **Importância da Informação no Desempenho da Cadeia de Suprimentos - Um estudo Exploratório**. In: Simposio de Engenharia de Produção-UNESP, 2005.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos. Estratégia, planejamento e operações**. Ed. Peasson/ Pentice Hall. São Paulo. 2004.

COLLINS, R. S.; BECHLER, K.; PIRES, S. **Outsourcing in the automotive industry: from JIT to modular consortia**. European Management Journal, v. 15, n. 5, oct. 1997.



FLEURY, Paulo Fernando. **Supply Chain Management: conceitos, oportunidades e desafios de implementação.** Coppead. Rio de Janeiro. 2003.

JONES, C. **Supply chain management: the key issues.** BPICS Control, Oct./Nov. 1989.

PARRA, Paulo H.; PIRES, Sílvio R. I. **Análise da gestão da cadeia de suprimentos na indústria de computadores.** Gestão de Produção. vol.10 no.1 São Carlos, 2003.

PIRES, S. **Gestão da cadeia de suprimentos e o modelo do consórcio modular.** Revista de Administração/USP, São Paulo, v. 33, n. 3, 1998.

POIRIER, C. C.; REITER, S. E. **Otimizando sua rede de negócios.** São Paulo: Futura, 1997.

SLACK, N. et al. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1996.

