

## Prioridades competitivas nas estratégias de cadeias de suprimentos

Face a globalização de mercados nos países, esta trouxe um cenário de intensa concorrência global. Empresas passaram a competir não mais localmente, mas rompendo fronteiras comerciais e territoriais. Hoje a competitividade já alcança grandes cadeias de suprimentos, principalmente as cadeias que são ágeis, flexíveis e enxutas, por exemplo: as empresas foco deste artigo, estão dentro desta classificação colocada. A disputa pelo share se aloja nas perspectivas da competência e do nível de disputa da cadeia de suprimentos em oferecer um nível melhor de serviço sem que o consumidor pague mais por isso. Alguns fatores contribuíram para esse cenário: melhoria dos processos de produção, em particular nos ambientes avançados de manufatura (TUBINO et al., 2007); da visão focada no produto ao atendimento responsivo de requisitos dos clientes (CHRISTOPHER, 2007); uso da tecnologia de informação no compartilhamento de processos (SKIPPER et al., 2008); integração intra e inter-empresarial (DONK et al., 2008) e complexidade na gestão dos arranjos (MORGAN, 2007), o emprego das prioridades competitivas na cadeia de suprimentos, entre outros.

Visando superar os desafios provenientes da acirrada competição e acompanhar a evolução no nível de exigência dos consumidores, as empresas passaram a formar arranjos para obter vantagens competitivas que dificilmente conseguiriam, se atuassem de maneira isolada das outras empresas. A cadeia de suprimentos representa um formato empresarial que se insere num contexto de grande complexidade, dado o grande número de interações trocadas entre os membros da cadeia, tornando a gestão mais difícil (MORGAN, 2007). Uma cadeia de suprimentos, para Mentzer et al. (2001), é um conjunto de três ou mais entidades diretamente envolvidas com o fluxo, a montante e a jusante, de produtos, serviços, finanças, e/ou informações da fonte ao consumidor. As dificuldades na gestão dessas relações podem ser evidenciadas por diversos autores (TÖYLI et al., 2008). Conexões entre pessoas, objetos e sistemas formam redes dinâmicas e auto-organizadas, gerenciadas em tempo real, o que promove mais autonomia aos sistemas de produção. As competências de tomada de decisão podem ser transferidas de um sistema organizado e hierárquico para um sistema descentralizado, com decisões tomadas de maneira autônoma ou semiautônoma pela rede de máquinas, equipamentos, operadores e dispositivos móveis. Por outro lado, as atividades em gestão da cadeia de suprimentos podem enfrentar novos desafios. Maior volume de dados e disponibilidade em tempo real exigem novas infraestruturas e abordagens para lidar com informações.

Outro elemento importante a ser verificado nas cadeias de suprimentos é o alinhamento estratégico com a estratégia de operações. O alinhamento estratégico, para Chopra e Meindl (2003), significa que as estratégias, competitiva e da cadeia, têm objetivos comuns. Para os autores o alinhamento estratégico diz respeito à compatibilidade entre prioridades advindas do cliente, satisfeitas pela estratégia competitiva, e às habilidades da cadeia de suprimento, criadas pelas estratégias da cadeia. O alinhamento estratégico

deve ser confrontado com a cadeia de valor de cada membro-chave da cadeia de suprimentos. O objetivo é verificar se existem sincronia e complementação entre as competências centrais de cada membro-chave na geração de valor aos elos componentes da cadeia de suprimentos. Com o levantamento das cadeias de valor dos membros, é possível verificar se há a formação de um sistema de valor comprometido com a elevação do nível de serviço ao cliente final a um custo adequado.

As empresas que inovam na gestão de operações apresentam cadeias de suprimentos ágeis, flexíveis e enxutas, já que se utilizam muito de terceirização dos seus produtos, fabricação em lugares mais competitivos em custos, mais rápidos, com lead times curtos, portanto a cadeia de suprimentos num nível estratégico está alinhada com a estratégia corporativa das empresas, pois esta prega rapidez, baixo custo de produção, flexibilidade, integração entre os atores participantes da cadeia, produção mais limpa, portanto alinhada com as prioridades competitivas em questão. Quanto ao alinhamento nas áreas internas das empresas, as organizações inovadoras tem seus critérios de desempenho alinhados com a estratégia corporativa da empresas, pois, elas focam suas competências em design, enfatizando uma prioridade quanto à área de desenvolvimento de novos produtos.

Devido às terceirizações em sua fabricação, sendo cadeias ágeis e apresentando um relacionamento colaborativo com seus parceiros, as empresas inovadoras estão alinhadas com a produção pois prioriza velocidade e rapidez, tendo como resultados custos competitivos na operação, dando possibilidade de ter um preço dos produtos inferiores aos dos concorrentes. Esse alinhamento reflete positivamente na pontualidade de entrega e no pioneirismo das empresas frente aos concorrentes, pois elas apresentam uma capacidade de produção que atende até os imprevistos, pois é (externalizada), os parceiros se planejam e se programam para atender às demandas desse mercado extremamente competitivos, dessa forma a terceirização da produção traduz agilidade na cadeia e o produto atinge uma rapidez quanto ao lançamento no mercado. Apresentam ainda um tempo reduzido frente aos concorrentes em função de toda a logística com parceiros e as características da cadeia de suprimentos, dessa forma toda essa integração faz com que os custos de produção sejam mais competitivos e no final da cadeia um preço mais atrativo para os clientes, portanto a cadeia está alinhada com a estratégia global da empresa e alinhada com as áreas internas, gerando valor ao cliente.

Prof. Dr. Delvio Venanzi  
FATEC Sorocaba  
delvio.venanzi@fatec.sp.gov

#### **Leitura adicional:**

CHAE, B.; OLSON, D. L.; SHEU, C. The impact of supply chain digitalization on supply chain resilience and performance: A resource-based view. **International Journal of Production Economics**, v. 275, 109246, 2024.

#### **Referências do texto**

CHOPRA, S.; MEINDL, P. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: estratégia, planejamento e operação. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHRISTOPHER, M. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: criando redes que agregam valor. São Paulo: Thomson Pioneira, 2007.

SIMCHI-LEVI, DAVID; KAMINSKY, PHILIP; SIMCHI-LEVI, EDITH. Cadeia de Suprimentos: Projeto e Gestão, 3ª. ed. Bookman, Porto Alegre, 2010

STEVENSON, M. Supply chain flexibility: an inter-firm empirical study. International Journal of Operations & Production Management, v. 29, n. 9, p. 946-971, 2009.