

A DÍADE CADEIA DE SUPRIMENTOS E CADEIA PRODUTIVA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL CONTEMPORÂNEA

Camila Avozani Zago (UFSC)
avozani@terra.com.br

Leonor Farias Abreu (UFSC)
leonor.farias@gmail.com

Vanina Macowski Durski Silva (UFSC)
vaninadurski@gmail.com

Antônio Sérgio Coelho (UFSC)
coelho@deps.ufsc.br



No atual ambiente organizacional competitivo as empresas encontram a necessidade de buscar formas inovadoras de gestão a fim de auferir vantagens nas negociações e agregar valor aos clientes. Dessa forma, surgem como possibilidade de desenvolvimento empresarial, os modelos organizacionais baseados na complementaridade e no compartilhamento de informações por meio de um relacionamento de parceria, pressuposto da Supply Chain (Cadeia de Suprimentos), assim como da Filière (Cadeia Produtiva). Tais Cadeias representam uma estratégia inovativa de desenvolvimento formada com o intuito de obter competitividade e sobreviver no mundo globalizado. Esse artigo tem por objetivo discorrer sobre cadeia de suprimentos e cadeia produtiva nas organizações contemporâneas, tomando por base a complexidade inerente a esses novos modelos organizacionais. Através deste estudo, teórico, pôde-se verificar que através da união e da colaboração no gerenciamento de suas atividades, seja operando em Cadeias de Suprimentos ou em Cadeias Produtivas, as organizações conseguem obter maior espaço em um mercado altamente competitivo.

Palavras-chaves: Competitividade; Cadeias de Suprimentos; Cadeias Produtivas

1. Introdução

Com o advento da tecnologia e a internacionalização econômica, intensificou-se a necessidade de reorganização dos modos de gestão empresarial a fim de compatibilizar padrões internacionais de qualidade e produtividade entre as organizações. Tal preceito é reafirmado por Porter (1999), ao enfatizar que a competição se intensificou de forma drástica nas duas últimas décadas, poucos são os setores remanescentes em que a competição ainda não interferiu na estabilidade e dominação dos mercados.

Uma vez inseridas neste mundo complexo e evolutivo, as empresas necessitam estar constantemente alterando sua realidade, a qual depende das pessoas que nela trabalham, da flexibilidade, da criatividade e da experiência. Em consequência disso, o conhecimento e o compartilhamento transcendem, passando de imperativo a inovador, através do qual se trata os desafios e a velocidade das mudanças, sejam elas organizacionais, de relacionamentos, de gerenciar o fluxo das informações e distribuí-las democraticamente (SHELTON, 1997). As trocas com o meio fazem com que o ambiente empresarial se posicione como um sistema aberto, o qual demanda contínuos melhoramentos e rupturas de paradigmas (KUHN, 1982).

Esse fato impulsiona as organizações a adotarem novas formas para gerenciamento de suas atividades e sobrevivência em um mercado altamente competitivo. Entre elas encontram-se os modelos organizacionais baseados no relacionamento de parceria que impera em *Supply Chain* (Cadeia de Suprimentos) e *Filière* (Cadeia Produtiva), uma prática atual que pretende garantir a sobrevivência e competitividade, criando dessa forma, uma nova arquitetura organizacional e inovando na formação de relacionamento interempresarial.

Neste artigo, caracterizado como teórico, no qual se assume uma perspectiva crítica de análise, disscorrer-se-á sobre a díade *Supply Chain* e *Filière*, resultantes de processos de reorganização das empresas e da intensificação dos vínculos interempresas e sua influência sobre a difusão das inovações organizacionais. Ressalta-se a importância do tema proposto, uma vez que enfatiza conceitos ainda recentes, despertando um interesse em conhecer e aprofundar os novos processos organizacionais.

2. Referencial Teórico

2.1 Contexto Organizacional Contemporâneo e a Evolução da Logística

Com a evolução do capitalismo e o avanço das novas tecnologias, a dinâmica da comunicação possibilitou a instantaneidade das informações e formou uma rede global. Essa nova forma de interagir afetou todos os níveis e territórios, tanto na esfera econômica como nas ações diárias das pessoas, no trabalho, no tempo e no espaço. Diante da necessidade de adaptação a esse ambiente, intensifica-se a necessidade da reorganização dos modos de gestão empresarial com a finalidade de compatibilizar a organização com padrões mais avançados de qualidade e produtividade (BASSO, 1998).

Segundo Farina e Zylbersztajn (1998) a competitividade é a capacidade de sobreviver e crescer em situações de concorrência ou em novos mercados. Visão essa reafirmada por Coutinho e Ferraz (1994) ao considerarem que a competitividade organizacional está na sua capacidade de formular e implementar estratégias que lhe permitam conservar uma posição

sustentável no mercado a longo prazo, superando a concorrência.

Para entender melhor o processo das mudanças, reporta-se à Demo (2002), o qual discorre sobre a realidade, que é intermediada por processos de captação e interpretação, para então ser reconstruída através da hermenêutica, na qual o aprendizado se processa através da complexa transmissão do conhecimento e na interatividade entre sujeitos. Nóbrega (1996, p. 30) defende que “o mundo da empresa é um mundo em que a competência se mede pela capacidade de lidar com a mudança”. Nessa perspectiva, Oliveira (1988, p. 06) afirma que “o sucesso de uma empresa depende essencialmente de sua sensibilidade para perceber e responder às mudanças ambientais”.

Nos sistemas produtivos, a competitividade pode ser entendida como a capacidade do mesmo obter rentabilidade e manter sua participação em mercados em crescimento de forma sustentada (SILVA; BATALHA, 1999). Com a intensificação econômica e a abertura comercial advindos do processo de globalização a concorrência foi ampliada e a competitividade passou a ser não mais local e sim global. Nessa era da competitividade, Zaccarelli (1995) ressalta que o grande desafio das organizações está na capacidade de buscar novas tecnologias, novos mercados e novos métodos de gerenciamento, ou o redesenho dos processos de negócio e de integração total das cadeias de valor da empresa, clientes e fornecedores.

Atualmente, o mercado global exige o desenvolvimento de habilidades essenciais para manterem-se competitivos, as organizações necessitam de visão estratégica e da capacidade de transformar a visão estratégica em ação estratégica. Em virtude disso, difundiu-se, nas organizações militares durante a Segunda Guerra, o conceito de Logística, o qual vem evoluindo desde então.

Inicialmente, o termo logística reportava-se apenas à distribuição física de materiais (CHING, 2001) e, com o passar do tempo, esse conceito evoluiu passando a imperar a integração entre as diversas áreas e envolvidos no processo. Logo após seu surgimento o cerne de tal conceito estava no escoamento da produção agrícola ao mercado consumidor passando à movimentação de tropas e suprimentos, cuja preocupação estava na eficiência do fluxo de materiais, armazenagem e transporte.

Já, na década de 50 e 60, a Logística ganhou relevância, passando à consolidação por meio da busca pela redução de custos no âmbito organizacional. Aliado a isso, é introduzido o conceito de Cadeia Produtiva nas regiões agrícolas francesas, objetivando um aumento de competitividade e profissionalização, caracterizada por uma visão integradora de gerenciamento de custos, gestão de materiais e distribuição.

A competitividade é marcada pela constante evolução, cujas forças mutativas voltavam seu foco ao cliente, como direcionador da eficiência e produtividade, realçada pela crise no petróleo, escassez de matérias-primas e aumento da inflação mundial. As transformações econômicas dos anos 80 e 90 foram paulatinamente suplantando as visões tradicionais sobre a competitividade ao ampliar os elementos constitutivos da capacidade de competir das nações, que culminaram na noção de ‘competitividade sistêmica’, a qual, segundo Meyer-Stamer (2001), abrange os principais pontos fortes e fracos que determinam o potencial de desenvolvimento local e regional.

Para Ansoff et al. (1990) e Lopes Filho (2000), enquanto os anos 80 foram marcados por recessão e por uma crise mundial acentuada, a década de 90 foi marcada pelos saltos de produtividade. As empresas retomaram os investimentos e partiram para a abertura comercial

com foco nas importações. Em consonância com o exposto, Ferraz et al. (1997) afirma que os anos 80 foram marcados pela instabilidade e estagnação da indústria brasileira e, essas transformações trouxeram profundas repercussões sobre os determinantes sistêmicos da competitividade. As empresas, no intuito de superar a crise econômica foram forçadas a se reestruturar nos aspectos tecnológicos, financeiros, pessoais e produtivos, cuja transformação organizacional ocorreu com a adoção de várias estratégias de modernização.

A partir da realização de investimentos as empresas começaram a inovar sua capacitação tecnológica para superar as profundas mudanças que vinham ocorrendo no mercado globalizado. Muitas empresas foram obrigadas a formar sólidas redes cooperativas ou a estabelecer parcerias ao longo da Cadeia Produtiva para manterem-se competitivas. Nesse sentido, Vieira e Oliveira (1999) comentam que a competitividade representa o desempenho que expressa a posição alcançada pela organização no mercado em um determinado período.

Face ao período de reestruturação empresarial surge como resposta à instabilidade oriunda da crise dos anos 80 a Logística Integrada. A Logística passou a ser identificada como elemento diferenciador e propulsor da competitividade advinda da preocupação com as interfaces entre as diversas funções organizacionais (COYLE et al., 1996). Proveniente desse ambiente de mudanças surge, na década de 80, a Cadeia de Suprimentos, filosofia essa que perdura até os dias atuais, integrada por um rol de organizações cujo objetivo macro é a satisfação do consumidor final.

No entanto, a evolução perdura com o passar do tempo, moldando os futuros ambientes organizacionais e produtivos, como é possível verificar no Quadro 1. O que inicialmente constituía a Administração de Materiais, por meio do gerenciamento de estoques, compras e na movimentação de materiais foi evoluindo e, atualmente fala-se na visão sistêmica da organização e dos sistemas aos quais essa reporta-se. A Cadeia de Suprimentos torna-se ultrapassada no ambiente organizacional contemporâneo, carecendo de complementações advindas da tecnologia e do relacionamento entre os elos que compõe a Cadeia.

	Fase Zero	Primeira Fase	Segunda Fase	Terceira Fase	Quarta Fase
Perspectiva Dominante	Administração de materiais	Administração de materiais + Distribuição	Logística Integrada	<i>Supply Chain Management</i>	<i>Supply Chain Management</i> + <i>Efficient Consumer Response</i>
Focos	Gestão de estoques Gestão de compras Movimentação de materiais	Otimização do sistema de transporte	Visão sistêmica da empresa Integração por sistema de informações	Visão sistêmica da empresa, incluindo fornecedores e canais de distribuição	Ampla uso de alianças estratégicas, <i>comakership</i> subcontratação e canais alternativos de distribuição

Fonte: Adaptado de Wood Jr e Zuffo (1998)

Quadro 1 – Evolução da Logística

Para isso, a estratégia tem que ser cada vez mais dinâmica, uma vez que as organizações buscam parcerias e alianças para sobreviver diante de tanta volatilidade. Segundo Putnam (2000), as ações coletivas fortalecem a competição sistêmica e a identidade regional. As redes

de relações interpessoais ‘institucionalizadas’ que mantém sentimentos de confiança mútua entre indivíduos da comunidade, provocam o desencadeamento do processo de desenvolvimento.

O sucesso de uma estratégia é determinado não pelo movimento inicial, mas sim pela capacidade da organização em prever e reagir aos movimentos dos concorrentes além das mudanças nas demandas do cliente ao longo do tempo. O sucesso da estratégia depende também da eficácia no tratamento das mudanças no ambiente competitivo decorrentes das regulamentações, da tecnologia e de outras fontes.

A liderança de mercado, hoje, pertence aos componentes da Cadeia capazes de interagir e atingir processos da concorrência e competências entre seus membros, dividindo riscos e custos a fim de alavancar conjuntamente projetos e processos e antecipar oportunidades futuras para novos produtos e espaços competitivos (ROSS, 1998). Dessa forma, é visível que, muitas organizações procuram se remodelar constantemente para adequarem-se ao novo ambiente, reduzindo custos, inovando em tecnologia, diferenciando produtos e ajustando os sistemas gerenciais, para poderem enfrentar a acirrada disputa com os concorrentes e se tornarem competitivas no mercado.

2.2 Supply Chain (Cadeia de Suprimentos)

A Cadeia de Suprimentos é uma filosofia que teve seu surgimento a partir da década de 80, após a introdução do *just-in-time (JIT)* nos sistemas produtivos, o qual ressaltou a importância das relações estratégicas e cooperativas com fornecedores (TAN, 2001). Na concepção de Berkowitz et al. (2003, p. 173), a cadeia de suprimentos é “uma seqüência de empresas que desempenham as atividades necessárias para distribuir um bem ou serviço para os consumidores finais ou usuários industriais”.

Furlaneto (2002) ressalta que a cadeia de suprimentos é um sistema que envolve os fornecedores de matéria-prima, os processadores, os serviços de distribuição e comercialização e, os clientes, estando esses interligados pela aquisição de produtos e pelo fluxo de recursos e informações. Conceito esse corroborado por New e Payne (1995), os quais afirmam uma cadeia de suprimentos envolve o fluxo desde a extração da matéria prima, passando pelos fabricantes, atacadistas, varejistas, até os usuários finais.

Entretanto, Lambert, Cooper e Pagh (1998), descrevem cadeia de suprimentos a partir de uma empresa focal, cujas organizações interagem direta ou indiretamente através de seus fornecedores ou clientes desde o ponto de origem até o ponto de consumo. Sob esse prisma, Harrison e Hoek (2003) afirmam que a cadeia de suprimentos pode ser vista como um conjunto de processos que se estendem de um extremo organizacional a outro, relacionando processos a montante e a jusante de uma empresa foco.

A partir de então, surgiu o *Supply Chain Management* (Gerenciamento ou Gestão da Cadeia de Suprimentos - SCM), que está se difundindo no convívio organizacional, uma vez que visa o consumidor final, realizando ações conjuntas onde todos os envolvidos na cadeia estão comprometidos, não efetuando ações isoladas. De acordo com Ching (2001), o SCM é uma forma integrada de planejar e controlar o fluxo de materiais, informações e recursos, desde os fornecedores até o cliente final, envolvendo as diferentes atividades que agregam valor aos consumidores, buscando desenvolver um relacionamento benéfico a todos os envolvidos ao longo da cadeia de suprimentos.

Conforme Fleury, Wanke e Figueiredo (2000), consiste na integração dos diferentes participantes da cadeia através da administração compartilhada das atividades que interligam

as organizações e os entes da cadeia, desde o fornecedor até o cliente final. O SCM pode também ser definido como uma coordenação estratégica e sistêmica das funções tradicionais de negócio, suas táticas de negócio intraempresarial e através das empresas dentro de uma cadeia de suprimentos, com o intuito de melhorar o desempenho a longo prazo das empresas individuais e da cadeia de suprimentos como um todo (MENTZER et al. apud MENTZER, MIN; ZACHARIA, 2000; FLEURY; FLEURY, 2001).

Em suma, Fleury, Wanke e Figueiredo (2000, p. 42), apontam o SCM como “uma abordagem sistêmica de razoável complexidade, que implica alta interação entre os participantes [...]”. Os mesmos autores afirmam que o SCM representa o esforço utilizado na integração dos diversos componentes do canal de distribuição por meio da administração compartilhada de processos-chave de negócios que interligam os membros do canal desde o consumidor final até o fornecedor inicial de matérias-primas.

Fleury, Wanke e Figueiredo (2000) apresentam os processos-chave do SCM como sendo: relacionamento e serviço aos clientes; administração da demanda; atendimento de pedidos; administração do fluxo de produção; compras/suprimento e; desenvolvimento de novos produtos. Aliado a isso, Lummus e Vokurka (1999) elencam alguns pontos a serem considerados em tal gerenciamento:

- associação das estratégias individuais das empresas às estratégias da cadeia de suprimentos como um todo, em prol do benefício mútuo;
- identificação das metas estabelecidas na cadeia e o estabelecimento de medidas de desempenho para monitorá-las;
- desenvolvimento de sistemas de previsão de demanda detalhados e alinhadas às variações de mercado;
- gestão do relacionamento com fornecedores, visando a redução de custos e o cumprimento dos prazos de entrega;
- desenvolvimento de processos logísticos customizados para atender a segmentos de consumidores diferenciados;
- desenvolvimento de uma central de informações capaz de oferecer visão clara de todo o fluxo de produtos e permitir apoio à decisão;
- adoção de medidas de desempenho interfuncionais e inter-empresariais para que haja associação entre todos os aspectos da cadeia de suprimentos.

No tocante a estrutura de uma cadeia de suprimentos Lambert, Cooper e Pagh (1998) e Lambert (2001) elencam três dimensões estruturais:

- estrutura horizontal - número de níveis da cadeia de suprimentos;
- estrutura vertical - número de empresas em cada nível;
- posição horizontal da empresa-foco dentro da cadeia de suprimentos - a empresa focal pode estar próxima das fontes iniciais de suprimentos, próxima dos clientes finais, ou em alguma posição entre os pontos finais da cadeia.

Logo, tal gerenciamento consiste em uma prática inovadora de gestão, na qual os diversos integrantes operam em prol de um objetivo mútuo, visando atender às necessidades e desejos dos consumidores finais. Isso implica em uma visão sistêmica da Cadeia de Suprimentos. Para o desenvolvimento e gerenciamento da cadeia de suprimentos faz-se necessária a interligação de todos os entes da cadeia, operando de forma sincronizada, no entanto, para

otimizar as operações todos os clientes da empresa, sejam internos ou externos, devem estar envolvidos.

Harrison e Hoek (2003) afirmam que o SCM pode ser visto como gerenciamento de uma rede, considerando-se o relacionamento entre os elos que a compõe, cujos pontos essenciais elencados por Oliver e Webber (apud HARRISON; HOEK, 2003) consistem em tratar a cadeia de suprimentos como uma entidade única, que exige tomada de decisões estratégicas e uma integração sistêmica. Assim, a empresa foco na cadeia de suprimentos pode ser vislumbrada como o centro de uma rede de organizações a montante e a jusante, uma vez que Zheng et al. (1998) apud Harrison e Hoek (2003) define rede de suprimentos como sendo um conjunto de organizações vinculadas com o intuito de fornecer bens ou serviços demandados pelos clientes.

Dessa forma, as empresas, para obterem um melhor desempenho e permanecerem no mercado, procuram reduzir os custos de suas operações e agregar valor ao cliente, atendendo às suas necessidades com agilidade desde o processamento do pedido até a entrega do produto aliado à flexibilidade e à disponibilidade do produto a um preço acessível.

2.3 Filière (Cadeia Produtiva)

A Cadeia Produtiva teve seu surgimento na década de 60 na França e, significa fileira. Em virtude disso, consiste em um conjunto de etapas consecutivas pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos os diversos insumos (KLIEMANN NETO; SOUZA, 2004; PIRES, 2001; BATALHA, 1997). Para Haguenauer et al. (2001, p.06) Cadeia Produtiva é “o conjunto das atividades, nas diversas etapas de processamento ou montagem, que transforma matérias-primas básicas em produtos finais”.

As Cadeias Produtivas são definidas a partir da identificação de determinado produto final e o encadeamento das várias operações técnicas, comerciais e logísticas, de jusante a montante, necessárias à sua obtenção (BATALHA, 1997; PIRES, 2001). Entretanto, Malheiros (1991, p. 11), afirma que a *Filière* “[...] apóia-se em uma matéria-prima básica, a qual através de transformações sucessivas, origina produtos finais”.

Na concepção de Pires (2004, p. 53) “o termo cadeia produtiva é geralmente usado para referir-se ao conjunto de atividades que representam genericamente determinado setor industrial”. No âmbito conceitual, Cadeia Produtiva expande-se rapidamente ao escopo de um subsistema produtivo global, com suas regras, restrições, rol de relacionamentos e lógica própria (DE BRANDT, 1991). Visão essa reafirmada por Gereffi apud Garcia e Motta (2005) ao expor o conceito de cadeias produtivas globais como uma abordagem às relações interfirmas e parte dos seus elos produtivos, os quais desenvolvem atividades distintas de diferentes empresas localizadas no mundo todo. Sob esse aspecto as Cadeias Produtivas têm estrutura de comando e são coordenadas por uma ou mais empresas que se sobressaem às demais.

Cadeia de Produção, por ora denominada, refere-se à soma das operações de produção, Logística e de comercialização para que a matéria-prima seja transformada em produto acabado e entregue ao consumidor final (BATALHA, 1993). De acordo com o mesmo autor (1997), posteriormente esse conceito evoluiu passando a uma série de operações dissociáveis encadeadas tecnicamente, estabelecendo relações comerciais e financeiras em um fluxo de troca entre fornecedores e clientes. Portanto, pode-se considerar Cadeia de Produção os procedimentos de montante à jusante, a fim disponibilizar produtos e serviços que satisfaçam as necessidades e desejos dos consumidores.

Do ponto de vista conceitual, é o conjunto de atividades econômicas que se articulam progressivamente, desde o início da elaboração de um produto até sua elaboração final que se materializa no consumo (BATALHA, 1997). Isso inclui um processo que parte das matérias-primas, passa pelo uso de máquinas e equipamentos, pela incorporação de produtos intermediários até o produto final que é distribuído por uma vasta rede de comercialização. Em suma, Cadeia Produtiva pode ser entendida como a organização ou elo que abrange uma faixa de atividades intrínsecas à geração de produtos e serviços.

Conforme o modelo genérico de Cadeias Produtivas exposto por Malheiros (1991, p. 10), a análise parte de condicionantes impostos pelo mercado consumidor, o qual induz o subsistema direcionador de uma Cadeia Produtiva até atingir os elos primordiais dos componentes de cada etapa da mesma. Aliados a isso, estão os diversos mercados intermediários utilizados na disponibilização dos produtos e serviços ao consumidor.

Morvan (apud BATALHA, 1997; KLIEMANN NETO; SOUZA, 2004) a Cadeia Produtiva pode possuir três abordagens principais de análise, as quais seguem:

- formada por uma seqüência de operações de transformação, as quais podem ser separadas e interligadas por um encadeamento técnico;
- visualizada como um conjunto de relações comerciais e financeiras relativas às etapas de transformação;
- conjunto de ações econômicas que valorizam os meios de produção.

Gasparetto (2003) reportando-se a Morvan (apud BATALHA, 1997), afirma que há cinco principais utilizações para o conceito de Cadeia Produtiva:

- metodologia de divisão setorial do sistema produtivo;
- formulação e análise de políticas públicas e privadas - consiste na identificação dos elos fracos e seu incentivo através de uma política adequada, de modo a promover o desenvolvimento de todos os agentes da cadeia;
- ferramenta de descrição técnico-econômica - a descrição técnica consiste na identificação das operações de produção responsáveis pela transformação da matéria-prima em produto acabado ou semi-acabado. A descrição econômica permite analisar as relações econômicas originadas pela estrutura técnica, identificando atores envolvidos e principais mercados;
- metodologia de análise da estratégia das firmas - estuda as relações diretas entre as empresas e o conjunto de articulações que constituem a cadeia, buscando evidenciar sinergias comerciais e tecnológicas entre as atividades que a constituem;
- ferramenta de análise das inovações tecnológicas e apoio à tomada de decisão tecnológica - com a representação de uma Cadeia de Suprimentos pode-se identificar as perturbações criadas a montante e a jusante da inovação original, podendo avaliar também as conseqüências das inovações tanto no interior da cadeia como nas demais cadeias com as quais ela se interconecta. No desenho de uma Cadeia Produtiva, cada etapa envolve todas as empresas que pertencem a ela.

Em consonância ao exposto, Gereffi apud Garcia e Motta (2005), elenca dois tipos de Cadeia Produtiva, uma dirigida pelo produtor e outra pelo consumidor. A primeira refere-se aos ativos produtivos e tecnológicos como fatores-chave da cadeia como instrumentos tecnológicos e industriais integradores. Já a segunda diz respeito aos ativos comerciais cuja capacidade de comando está centrada na marca e nos meios de distribuição. Percebe-se que, apesar das diversas conceituações e estruturas estabelecidas a Cadeia Produtiva refere-se à

integração dos elos a jusante e a montante de um processo produtivo.

3. Interfaces da Cadeia de Suprimentos e da Cadeia Produtiva

Considerando que, as ações coletivas, o compartilhamento e o relacionamento de parceria fortalecem a competição sistêmica e a identidade organizacional torna-se relevante às organizações atuarem em Cadeia. Entretanto, faz-se necessário uma reorientação valorativa, uma vez que essas operam por meio do auxílio mútuo em prol de uma maior satisfação do consumidor final.

Para tanto, Kliemann Neto e Souza (2004, p. 19) expõe um novo conceito para o *Supply Chain Management*:

[...] refere-se a um conjunto de empresas integrantes de uma cadeia produtiva específica voltada para um determinado segmento do mercado, e está vinculado à análise das relações entre fornecedores e clientes internos das cadeias de suprimentos de materiais, insumos e componentes.

Tal conceito é reforçado por Pires (2001) ao afirmar que uma Cadeia de Suprimentos pode estar inserida em uma ou várias Cadeias Produtivas, dependendo das características dos produtos finais. Logo, percebe-se a interatividade e interconectividade entre Cadeia de Suprimentos e Cadeia Produtiva, tendo em vista que são conceitos interligados e muito próximos sendo por vezes considerados como sinônimos.

No entanto, há diferenças entre Cadeia de Suprimentos e Cadeia Produtiva, como é possível verificar no Quadro 2. Enquanto a primeira possui como direcionador da Cadeia uma empresa foco, a qual exerce o gerenciamento e coordenação dos negócios com o intuito de beneficiar os fornecedores e clientes ao longo da Cadeia de Abastecimento, aproximando-se do ambiente microeconômico, ou seja, da análise das políticas internas das empresas pertencentes à Cadeia de Suprimentos visando o aprimoramento das atividades por meio da cooperação e do aprendizado conjunto em prol da criação de vantagem competitiva. A segunda engloba a primeira no momento em que opera com arranjos mais amplos, partindo da extração da matéria-prima até o produto acabado, envolvendo organizações de diversos setores da economia, cujo foco é o processo produtivo de transformação, aproximando-se do ambiente mesoeconômico, que consiste em políticas específicas para a criação de vantagem competitiva, sejam elas ambientais, tecnológicas, de exportação, regionais, de infraestrutura ou industriais.

CADEIA DE SUPRIMENTOS	CADEIA PRODUTIVA
Constituem parte das cadeias produtivas;	Arranjos mais amplos (desde a obtenção da matéria-prima até o produto acabado);
Foco em um negócio específico de uma determinada empresa (empresa foco);	Englobam todas as etapas do processo de transformação, no qual diversas empresas atuam em cada etapa;
Empresa foco exerce a coordenação do negócio, por meio de um ou dois níveis de fornecedores e clientes;	Pode envolver empresas de diferentes segmentos econômicos, cujas estratégias e relacionamentos inter-empresariais são diversos;
Aproxima-se do foco microeconômico.	Aproxima-se do foco mesoeconômico, que consiste no plano intermediário entre microeconomia e macroeconomia.

Fonte: Adaptado de Hansen (2004)

Quadro 2 – Diferenças entre Cadeia de Suprimentos e Cadeia Produtiva

Logo, quando se estabelece critérios de avaliação e análise de Cadeia de Suprimentos e Cadeia Produtiva, pode-se perceber as interfaces das Cadeias, uma vez que essas estão, ao mesmo tempo, próximas e distantes. O Quadro 3, elenca critérios de análise das Cadeias em termos de estratégias e gerenciamento, através do qual se verifica o comportamento de ambas frente às constantes mudanças ambientais.

CRITÉRIOS	SUPPLY CHAIN	FILIÈRE
Competitividade	Enfoca diretamente os produtos finais	Parte dos produtos para analisar a cadeia
Políticas Setoriais	Dificulta a definição de políticas gerais	Facilita a definição de políticas
Regionalização	Não considera o básico	Não aborda diretamente
Relações de Poder	Evidencia diretamente as relações	Permite identificar
Tecnologia	A tecnologia é ponto chave na análise	Não enfoca diretamente a tecnologia
Abrangência	Permite análise detalhada de uma cadeia	Lógica bastante abrangente
Estratégia	Permite identificar a estratégia da cadeia especificada	Permite análise objetiva das estratégias
Gargalos	Centra-se na identificação dos gargalos	Permite identificação

Fonte: Autores

Quadro 3 – Interfaces da Cadeia de Suprimentos e da Cadeia Produtiva

A Cadeia de Suprimentos, frente à competitividade organizacional, visa ao consumidor final. Assim, enfoca diretamente o desenvolvimento e desempenho dos produtos finais, através de estratégias específicas para cada ente da Cadeia, bem como para essa como um todo, identificando possíveis gargalos e buscando soluções para o bom desempenho da organização no mercado. Além disso, por permitir a análise detalhada da Cadeia e visar o benefício em conjunto não analisa exclusivamente cada organização que faz parte do todo, não permitindo a regionalização. Nesse caso, o benefício e a prevaricação de uma empresa em específico.

Já a Cadeia Produtiva, parte dos produtos para analisar a Cadeia, definindo políticas setoriais de acordo com o ramo de atividades especificado, visando à qualidade e desempenho do produto na obtenção de vantagem competitiva. Dessa forma, permite a identificação de gargalos no processo produtivo por meio de estratégias e análises detalhadas dos objetivos e metas a serem atingidos.

Face ao exposto, percebe-se que a Cadeia de Suprimentos e a Cadeia Produtiva estão inter-relacionadas, uma vez que na prática organizacional não são estáveis nem estáticas, uma vez que as organizações interagem e operam em prol do sistema como um todo.

4. Considerações Finais

As grandes transformações e o constante cenário de mudança exigem das organizações atuantes no mundo global, uma forma dinâmica e flexível de gestão. O conhecimento do ambiente passa a ser fundamental para a permanência no mercado, e é por meio da interação e do relacionamento intra e interorganizacional que as mesmas buscam conquistar novos espaços no mercado globalizado, bem como posições estratégicas. A permanência competitiva das organizações contemporâneas está nas novas práticas de gestão.

Nesse ambiente, cada vez mais competitivo, destacam-se as organizações dinâmicas, flexíveis, criativas e com intensa capacidade de aprendizado. Para isso, as organizações buscam estabelecer relacionamentos de parceria por meio da união e auxílio mútuo, preceito das Cadeias de Suprimentos e Cadeias Produtivas. A associação sinérgica de competências

essenciais complementares e mesmo similares entre empresas gera um relacionamento de parceria imprescindível ao operar em Cadeias.

Essa possibilidade, aparentemente factível para a nova realidade empresarial tem representado uma nova e promissora fronteira à obtenção de vantagens competitivas. É sem dúvida um caminho plausível para o desenvolvimento organizacional em uma economia globalizada, concorrencial e em busca de sobrevivência e competitividade em mercados turbulentos.

Diferencial esse que garante às organizações uma forma de administrar nesse complexo cenário global. A cada situação há um novo aprendizado, no qual as experiências constituem um marco de referência, sendo imprescindível a volatilidade e a adaptabilidade. Os processos de planejamento, as projeções e as estratégias devem ser instituídas por um pensamento sistêmico na busca por maior fatia de mercado nos novos ambientes competitivos e complexos.

Referências

- ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R & HAYES, R. L. *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1990.
- BASSO, M. *Joint ventures manual prático das associações empresariais*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1998.
- BATALHA, M. O. *Gestão Agroindustrial: GEPAI: grupo de estudos e pesquisas agroindustriais*. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1993.
- _____. *Gestão Agroindustrial: GEPAI: grupo de estudos e pesquisas agroindustriais*. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERKOWITZ, E. N.; KERIN, R. A.; HARTLER, S. W. & RUDELIUS, W. *Marketing*. Vol. 2 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003.
- CHING, H. Y. *Gestão de estoques na cadeia de logística integrada - supply chain*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- COUTINHO, L. & FERRAZ, J.C. *Estudo de competitividade da indústria brasileira*. Campinas: Papirus, 1994.
- COYLE, J.; BARDI, E. J. & LANGLEY JR, C. J. *The Management of Business Logistics*. Minneapolis/St.Paul: West Publishing Company, 1996.
- DE BANDT, J. *La filière comme méso-système*. In: ARENA, R. et al. *Traité d'économie Industrielle*. 2. ed. Economica, Paris, France, 1991.
- DEMO, P. *Complexidade e aprendizagem: a dinâmica não linear do conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2002.
- FARINA, E. M. M. Q. & ZYLBERSTZAJN, D. *Competitividade no agribusiness brasileiro*. São Paulo: PENSA/FIA/FEA/USP, 1998.
- FERRAZ, J. C.; KUPFER, D. & HAGUENAUER, C. *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLEURY, P. F.; WANKE, P. & FIGUEIREDO, K. F. *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.
- FURLANETO, E. L. *Formação das estruturas de coordenação nas cadeias de suprimentos: estudo de caso em cinco empresas gaúchas*. Tese (Doutorado) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.
- GARCIA, R. & MOTTA, F. G. *Sistemas locais de produção e cadeias globais: uma análise integrada e aplicações para a indústria brasileira*. In: AMATO NETO, J. (Org.). *Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional*. São Paulo: Atlas, 2005.

- GASPARETTO, V.** *Proposta de uma sistemática para avaliação de desempenho em cadeias de suprimentos.* Florianópolis: UFSC, 2003. 248 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- HAGUENAUER, L. et al.** *Evolução das cadeias produtivas brasileiras na década de 90.* Seminário Interno do IPEA, texto para discussão nº 786. Brasília, 2001.
- HANSEN, P. B.; BIASOLI, P. K.; CORTEZIA, S. L. D. & RITTER, F. G.** *Análise do arranjo coureiro-calçadista do RS a luz do conceito de competitividade sistêmica.* Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP. Anais. Florianópolis: ABEPRO, 2004.
- HARRISON, A. & HOEK, R.** *Estratégia e gerenciamento de logística.* São Paulo: Futura, 2003.
- KLIEMANN NETO, F. J. & SOUZA, S. O.** *Desenho, análise e avaliação das cadeias produtivas.* In: OLIVEIRA, V. F. et al. (Org.). *Redes produtivas para o desenvolvimento regional.* Ouro Preto: ABEPRO, 2004.
- KUHN, T. S.** *A estrutura das revoluções científicas.* São Paulo: Perspectiva, 1982.
- LAMBERT, D. M.** *Supply chain management: What does it involve?* Supply Chain & Logistics Journal, Fall 2001. Disponível em: <<http://www.infochain.org/quarterly/F01/Lambert.html>>. Acesso em: 21 out. 2005.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. & PUGH, J. D.** *Supply chain management: implementation issues and research opportunities.* The International Journal of Logistics Management, v. 9, n. 2, p. 1-19, 1998.
- LOPES FILHO, L. S.** *Como tornar sua empresa competitiva e globalizada.* São Paulo: Makron Books, 2000.
- LUMMUS, R. R. & VOKURKA, R. J.** *Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines.* Industrial Management & Data Systems, Vol. 99, n. 1, p.11-17, 1999.
- MALHEIROS, R. C.** *Análise de sistemas industriais: a filière avícola de Santa Catarina.* Florianópolis: UFSC, 1991. 168 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- MENTZER, J. T.; MIN, S. & ZACHARIA, Z. G.** *The nature of interfirm partnering in supply chain management.* Journal of Retailing, v. 76, n. 4, p. 549-568, 2000.
- MEYER-STAMER, J.** *Estratégias de desenvolvimento local e regional: clusters, política de localização e competitividade sistêmica (policy paper).* Friedrich Ebert Stiftung. São Paulo, n. 28, set. 2001.
- NEW, S. J. & PAYNE, P.** *Research frameworks in logistics.* International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, v. 25, n. 10, p. 60-67, 1995.
- NÓBREGA, C.** *Em busca da empresa quântica.* Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.
- OLIVEIRA, M. A.** *Cultura organizacional.* São Paulo: Nobel, 1988.
- PIRES, M. S.** *Construção do modelo endógeno, sistêmico e distintivo de desenvolvimento regional e a sua validação através da elaboração e da aplicação de uma metodologia ao caso do mercoeste.* 2001. 210 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- PIRES, S. R. I.** *Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos – Supply chain management.* São Paulo: Atlas, 2004.
- PORTER, M. E.** *Vantagem competitiva das nações.* Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PUTNAM, R. D.** *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna.* 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- ROSS, D. F.** *Competing Through Supply Chain Management: Creating Market-Winning Strategies Through Supply Chain Partnerships.* 1998. 365p. (Chapman & Hall Materials Management/Logistics Series Kluwer Academic Publishers.
- SHELTON, C.** *Gerenciamento quântico.* São Paulo: Cultrix, 1997.
- SILVA, C. A. B. & BATALHA, M. O.** *Estudo sobre a eficiência econômica e competitiva da cadeia agroindustrial de pecuária de corte no Brasil.* Brasília. 1999.

TAN, K. C. *A framework of supply chain management literature.* European Journal of Purchasing & Supply Management, n. 7, p. 39-48, 2001.

VIEIRA, M. M. F. & OLIVEIRA, L. M. B. *Administração contemporânea.* São Paulo: Atlas, 1999.

ZACCARELLI, S. B. *A Nova Ideologia da Competição.* Revista de Administração. São Paulo, v. 35, n.1, p.14-21, jan./fev. 1995.

WOOD JR, T. & ZUFFO, P. K. *Supply chain management.* Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 38, n. 3, p. 55-63, jul./set. 1998.