

ASPECTOS IMPORTANTES PARA A IDENTIFICAÇÃO DE UMA CADEIA DE SUPRIMENTOS

IMPORTANT ASPECTS FOR IDENTIFYING A SUPPLY CHAIN

Resumo

A cadeia de suprimentos é um importante objeto de estudo, análises e resultados quando estamos tratando de logística e principalmente entrega de valor ao cliente. No campo prático, a gestão da cadeia de suprimentos está em constante mudança, já que a competitividade das empresas depende cada vez mais da sua capacidade de produzir e entregar produtos e serviços personalizados de forma rápida e eficiente. O objetivo deste estudo é apresentar uma maneira de apresentar alguns aspectos importantes para identificar-se uma cadeia de suprimentos, ou seja, como pode-se limitar uma cadeia de suprimentos partindo de uma empresa focal. Para tanto, pesquisou-se sobre a própria cadeia de suprimentos, seus elos e integrações, bem como o valor por ela gerado.

Palavras-chave: logística; aspectos; cadeia de suprimentos

Abstract

The supply chain is an important object of study, analysis and results when it comes to logistics and especially delivering value to the customer. In the practical field, supply chain management is constantly changing as companies' competitiveness increasingly depends on their ability to produce and deliver customized products and services quickly and efficiently. The objective of this study is to present a way to present some important aspects to identify a supply chain, that is, how one can limit a supply chain from a focal company. To this end, we researched the supply chain itself, its links and integrations, as well as the value generated by it.

Keywords: logistic; aspects; supply chain

www.dep.uem.br/revistapis

Bianca Christine Sardo
biancachristine@hotmail.com
Universidade do Vale do
Itajaí

Moacir Marques
moacirmarques@univali.br
Universidade do Vale do
Itajaí

Data do envio: 12/11/2019
Data da aprovação: 17/12/2019
Data da publicação: 31/12/2019

Universidade Estadual de Maringá
Engenharia de Produção
v.02, n.02 : p.001-011, 2019



1. Introdução

A cadeia de suprimentos é em situações muito amplas e em outras muito curtas, porém uma pergunta deve ser indagada: o que é muito ampla ou o que é muito curta? A resposta pode estar nos critérios e nos objetivos ao identificar-se uma cadeia de suprimentos. Onde começa e onde termina uma cadeia de suprimentos?

A Cadeia de Suprimentos (CS) abrange todas as atividades e informações relacionadas com o fluxo e transformação de mercadorias desde o estágio da matéria prima até o usuário final. Tais fatores são considerados também no sentido contrário, seja desde o usuário final até os fornecedores iniciais (BALLOU, 2004). Novaes (2015) destaca também que os produtos, serviços e informações envolvidos na cadeia de suprimentos são os que agregam valor para o cliente final.

Porter (1990) conceitua em seus estudos a cadeia de valor e seu gerenciamento como vantagem competitiva, então pode-se associar a cadeia de suprimentos a cadeia de valor, assim como o autor citado sugere.

Então, ao identificarmos valor temos aí a cadeia de suprimentos desejada? Quantos fornecedores? A cadeia de suprimentos vai até o atacado? Varejo? Consumidores?

Destarte, vimos que existem ainda muitas dúvidas em identificar-se uma cadeia de suprimentos, este estudo abordará estes e mais alguns aspectos para sugerir uma identificação de uma cadeia de suprimentos; porém são apenas algumas reflexões, não se tem o intuito aqui de encerrar o assunto ou definir um modelo para tal.

2. Procedimento metodológico

Este artigo foi elaborado com base em algumas pesquisas bibliográficas de livros e periódicos; após foi realizada uma análise bibliométrica, que tem por finalidade medir o resultado da investigação científica e tecnológica por meio de dados derivados.

O enquadramento metodológico deste artigo deu-se da seguinte maneira, segundo Marconi e Lakatos (2005):

- (a) Quanto à finalidade desta pesquisa, esta é básica ou fundamental, pois tem como objetivo adquirir novos conhecimentos que contribuam para o avanço da ciência, sem que haja uma aplicação prática prevista;
- (b) Quanto à natureza este estudo trata-se de uma pesquisa observacional, onde o investigador atua meramente como expectador de fenômenos ou fatos, sem, no entanto, realizar qualquer intervenção que possa interferir no curso natural e/ou no desfecho dos mesmos, embora possa, neste meio tempo, realizar medições, análises e outros procedimentos para coleta de dados;
- (c) Quanto o objetivo da pesquisa, esta foi de natureza exploratória (pois procurou-se proporcionar maior familiaridade com o problema, explicitá-lo). A natureza dos artigos foi de cunho técnico e conceitual aplicado;
- (d) Quanto à lógica da pesquisa, esta foi intuitiva;
- (e) Quanto ao processo de pesquisa, o estudo abordou o problema de forma qualitativa;
- (f) Quanto ao resultado da pesquisa, pode-se qualifica-la como aplicada;

(g) Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa foi bibliográfica, bibliométrica e pesquisa-ação.

Contudo, como instrumento de pesquisa utilizou-se de um processo metodológico consistente e estruturado que auxilie o pesquisador na busca de um portfólio bibliográfico de credibilidade no âmbito científico, assim será utilizada a metodologia Proknow-C, Knowledge Development Process Constructivist (ENSSLIN et al., 2010); que se inicia pelo interesse do pesquisador, bem como suas delimitações e restrições intrínsecas ao contexto acadêmico, em busca da construção do conhecimento. No que se refere à operacionalização da pesquisa, utilizou-se como fonte a base de dados para busca em periódicos a Scielo, Web of Science, WorldWideScience, SPELL (Scientific Periodicals Electronic Library) e DOAJ (Directory Open Access Journals); utilizando-se de palavras chaves específicas e operações booleanas adequadas, tais como: supply chain, value, logistics, utilizando as operações booleanas (or/and), além de suas derivações em português; que possibilitassem procurar os trabalhos para embasar cientificamente este estudo.

Observada à ampla abrangência que o conceito de cadeia de suprimento, uma grande quantidade de publicações pode ser encontrada na comunidade acadêmica e científica. Uma busca realizada nas bases de dados citadas anteriormente, considerando no eixo de pesquisa o somente o termo “supply chain” apresenta-se como resultado um número significativo e crescente de publicações.

Portanto, após um filtro por engenharia, administração e sempre limitado aos últimos 10 anos, foram encontrados inicialmente 898 trabalhos em todas as bases aqui citadas. Após realizar outro filtro por produção, gestão e cadeia de suprimentos; o aproveitamento foi de 152 trabalhos e ao examinar as duplicidades e os seus resumos foram selecionados 32 e destes aproveitados 14 trabalhos de alto impacto que servirão de base a fundamentar este estudo, além de outras obras devidamente referenciadas neste artigo.

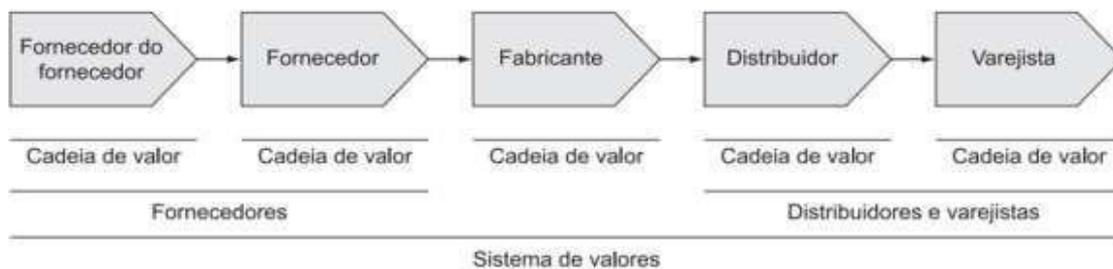
3. Referencial teórico

Para embasar a proposição deste artigo, estudou-se dentre outras pesquisas, três conceitos importantes para direcionar o resultado deste estudo, são eles: a cadeia de suprimentos, elos e integração da cadeia de suprimentos, e valor e a cadeia de suprimentos, como seguem.

3.1 A cadeia de suprimentos

A gestão da cadeia de suprimentos é a integração dos processos industriais e comerciais, partindo do consumidor final e indo até os fornecedores iniciais, gerando produtos serviços e informações que agreguem valor para o cliente (NOVAES, 2015). Porter (1990) protagonizou o modelo de criação de valor passou da cadeia linear e unidirecional para um sistema de atividades não linear e interdependente. No modelo conceitual de cadeia de suprimentos genérica é apresentado um fluxo operativo desde o fornecedor de matéria prima, passando pela transformação ao longo dos elos cadeia até atingir o status final de produto ou serviço integrável ao consumidor (figura 1).

Figura 1 – Cadeia genérica de valor

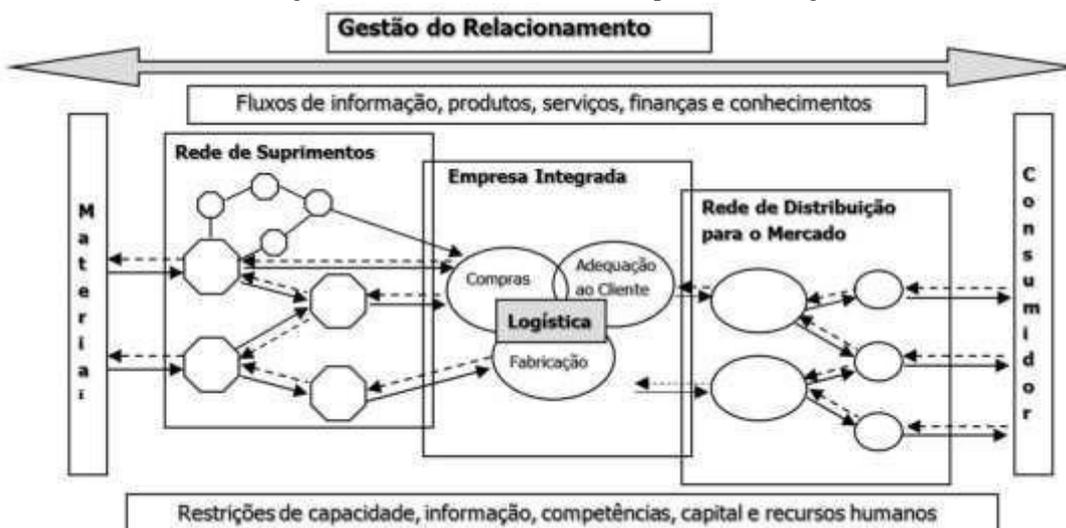


Fonte: Adaptado de Porter (1990)

De acordo com Bowersox et al. (2007) “O contexto de uma cadeia de suprimentos integrada é a colaboração entre muitas empresas dentro de uma estrutura dos principais fluxos e restrições de recurso”. A

Figura 2 ilustra uma estrutura da Cadeia de Suprimentos integrada desde a compra inicial do material até a entrega de produtos e serviços aos consumidores.

Figura 2 – Estrutura da cadeia de suprimentos integrada



Fonte: Adaptado de Bowersox et al. (2007).

Dessa forma, a gestão da cadeia de suprimentos é um processo estratégico, trabalha com a previsão da demanda, seleção dos fornecedores, fluxo de materiais, contratos, estuda informações e movimentações financeiras, cria novas instalações como fábricas, armazéns, centros de distribuição; se relaciona com clientes, e trata também de questões mais amplas como a economia, a sociedade, o meio ambiente.

O termo gestão da cadeia de suprimentos ganhou maior relevância e tornou-se um campo de estudo emergente. O número de sessões abordando o *supply chain management* (SCM) na *Annual Conference of the Council of*

Logistic Management (CSCMP, 2005), além de publicações e revistas dedicadas ao SCM, tem crescido nos últimos anos. No entanto, mesmo com destaque, ainda há uma considerável confusão quanto ao significado do termo SCM.

Neves et al. (2012), coloca que o *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP, 2005) determina que SCM engloba o planejamento e a gestão de todas as atividades envolvidas na terceirização e aquisição, transformação e gestão das atividades logísticas.

Além disso, também inclui a coordenação e colaboração com parceiros de canal, os quais podem ser fornecedores, intermediários, prestadores de serviços terceirizados e clientes.

O *Council of Supply Chain Management Professionals* ou CSCMP (2005) definiu que a gestão da cadeia de suprimentos (SCM) abrange o planejamento e gestão de todas as atividades envolvidas na obtenção e fornecimento, conversão e gerenciamento de todas as atividades logísticas. Incluem ainda a coordenação e colaboração com parceiros nos canais, podendo ser fornecedores, intermediários, provedores de serviços logísticos e clientes. Em essência, SCM integra a gestão do fornecimento e da demanda entre as empresas partícipes.

3.2 Elos e integração da cadeia de suprimentos

As integrações de informações são críticas em todos os elos da cadeia de suprimentos e a necessidade de sincronização para visualização de exceções ao longo da rede voltada para demanda torna-se uma necessidade. Os fatores que influenciam a sincronização da cadeia de suprimentos são em geral passíveis de transformação de acordo com o desejo dos gestores, ou seja, não são imutáveis. Por isso, são definidos como mecanismos de coordenação, como em Kanda e Deshmukh (2008). O mesmo autor divide os mecanismos de coordenação em quatro: contratos, tecnologia da informação, compartilhamento de informação, e tomada de decisão em conjunto. Membros de uma dada cadeia de suprimentos se coordenam por meio de contratos que especificam quantidade, preço, data e qualidade, com o objetivo aumentar lucros e compartilhar riscos. Tais contratos ainda podem apresentar flexibilidade de certas formas, como consignação limitada por volume.

A tecnologia da informação é utilizada para a coordenação organizacional, que tem sido apontada como uma responsável por impactos

positivos em alguns indicadores como lead time e nível de serviço. Tecnologia da informação auxilia na conexão entre produção e entrega (ou venda), permitindo o planejamento e acompanhamento de processos. Enquanto contratos dão um suporte de certa forma estático para a coordenação das cadeias de suprimentos, TI tem a capacidade de auxiliar uma sincronização em tempo real, podendo tornar fluxos de informação quase que instantâneos ao longo da cadeia de suprimentos.

Entretanto, apesar do potencial de um compartilhamento geral de informação ao longo da cadeia, membros da cadeia de suprimentos tendem a economizar em tal compartilhamento com o intuito de preservar dados estratégicos. Membros da cadeia de suprimentos compartilham informações geralmente relacionadas à demanda, estoque, pontos de vendas, entre outros. Alguns trabalhos apontam que o compartilhamento de informações pode ser benéfico para a cadeia como um todo.

Bowersox et al. (2007) categorize seis áreas críticas de competência que empresas de ponta desenvolvem para atingir a integração da cadeia de suprimentos. Essas são:

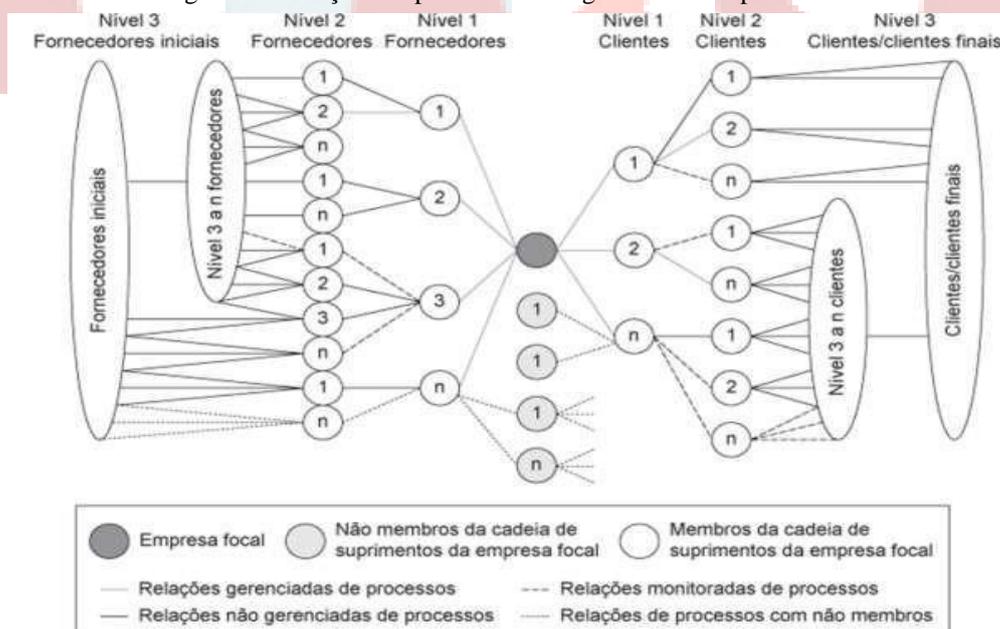
- ☐ Integração com o consumidor: criar uma diferenciação duradoura com os clientes de escolha;
- ☐ Integração interna: ligar o trabalho realizado internamente em um processo contínuo para suportar os requisitos do cliente;
- ☐ Integração com o fornecedor de serviço/material: Vincular o trabalho executado externamente em congruência perfeita com processos internos de trabalho;
- ☐ Integração tecnológica e de planejamento: A competência de manter sistemas de informação capazes de suportar a ampla variedade de configurações operacionais necessárias para atender diversos segmentos de mercado;
- ☐ Integração da mensuração: Desenvolvimento e manutenção de sistemas de medição que facilitam estratégias e processos segmentados;

- 2 Integração do relacionamento: A competência para desenvolver e manter um quadro mental compartilhado com clientes e fornecedores em relação à dependência entre empresas e princípios de colaboração.

Uma cadeia de suprimentos é o conjunto de organizações (principalmente empresas), cujos processos, atividades, produtos e serviços são articulados entre si, como elos de uma mesma corrente, segundo uma sequência lógica

progressiva ao longo de todo o ciclo produtivo de determinado produto ou serviço. Envolve todas as fases do ciclo produtivo, desde o fornecimento de insumos básicos, até a chegada do produto ou serviço ao consumidor, cliente ou usuário final, bem como as respectivas organizações que pertencem e constituem os chamados segmentos produtivos da cadeia (figura 3).

Figura 3 – Relações de processos de negócios interempresariais.



Fonte: Adaptado de Lambert *et al.* (1998)

O conjunto de cadeias de valor das empresas componentes configura uma cadeia de suprimentos. Nesse sentido, esse conjunto pode ser constituído por fornecedores e clientes distribuídos globalmente no mundo em função do atendimento de necessidades mútuas. Nesse contexto, a logística integrada é a área de ligação entre as cadeias de valor, tendo como função primária integrar os processos de negócios que são executados no âmbito das cadeias de suprimentos, atuando do primeiro fornecedor do fornecedor ao último cliente do cliente, incluindo o retorno de produtos e materiais no fluxo reverso de produção.

Fawcett *et al.* (2008) também salientam que os parceiros estratégicos da cadeia de

suprimentos podem criar iniciativas entre uma cadeia de suprimentos e uma cadeia de fornecimento estratégica, que incluem capacitação de pessoas e integração de informações. Assim, cadeias de fornecimento estratégicas podem criar valor dependente de sua capacidade de superar as forças resistentes, por meio de vários mecanismos. O duplo resultado é o aumento das receitas e a diminuição dos custos que podem ser compartilhados em toda a cadeia. A colaboração numa cadeia de suprimentos não só permite que os parceiros reduzam os custos uns dos outros, mas também permitem que o estoque percorra os elos com mais rapidez. Ainda segundo Novaes (2015), a logística agrega valor de lugar, de tempo, de qualidade e de informação à cadeia produtiva.

3.3 Valor e a cadeia de suprimentos

Diferente do que muitos pensam, não são as organizações e sim os clientes que definem o que é valor. A necessidade do cliente gera o valor e cabe às empresas determinarem qual é essa necessidade, procurar correspondê-la e cobrar um preço específico para manter a empresa no negócio e aumentar a lucratividade através da melhoria contínua dos processos, reduzindo os custos e aumentando a qualidade do produto. De acordo com Womack e Jones (2004) o valor só pode ser definido pelo cliente final e é apenas significativo quando expresso em termos de um produto específico (um bem ou um serviço, e muitas vezes ambos ao mesmo tempo) que atende às necessidades do cliente a um preço específico em um momento específico.

A gestão da Cadeia de Suprimentos tem papel determinante no aumento da geração de valor para os clientes e conseqüentemente para todos os envolvidos na cadeia de suprimentos. Conforme para Novaes (2015), fazer a gestão da cadeia de suprimento corresponde a integrar os processos industriais e comerciais, partindo do consumidor final e indo até os fornecedores iniciais, gerando produtos, serviços e informações que agreguem valor para o cliente. Além de agregar valores positivos para o consumidor final, a logística moderna procura também eliminar do processo tudo o que não tenha valor para o cliente, ou seja, tudo o que acarreta somente custos e perda de tempo.

Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2007), o desafio da logística é fornecer produtos ou serviços de forma que os processos supram as necessidades dos clientes de maneira eficaz em termos de custos. O papel da gestão da cadeia de suprimentos é decisivo para se efetivar a proposta de valor para os clientes, bem como

para se alcançar os objetivos dos demais stakeholders envolvidos na cadeia, dentro que estrategicamente foi definido para a organização. Seja uma estratégia focada em custo ou em diferenciação, a gestão da cadeia de suprimentos deverá garantir o fluxo do valor entre todos os componentes da cadeia. Num sentido, dos insumos até o cliente final, com a participação de todos os componentes da cadeia, a gestão da cadeia de suprimentos tem o objetivo de fazer com que a proposta de valor percebido pelo cliente seja efetivada. No sentido inverso, dos clientes finais a todos os elementos da cadeia de valor a gestão da cadeia de suprimentos busca a eficiência da cadeia e o atendimento aos objetivos da organização e os combinados com cada parte integrante da cadeia.

A gestão da cadeia de suprimentos tem a importante missão de garantir que o fluxo de valor aconteça com o objetivo de maximizar o atendimento das expectativas dos integrantes da cadeia, em especial a real percepção de valor pelo cliente.

As organizações podem caracterizar-se como parte integrante de uma cadeia de valor. A partir de necessidades dos clientes as organizações estabelecem processos de transformação, de matéria-prima e/ou informação e contam com parceiros e recursos para atingir estes objetivos. Segundo Porter (1990) a cadeia de valor de uma empresa está embutida em um sistema maior de atividades que inclui as cadeias de valor de seus fornecedores e dos clientes e revendedores envolvidos na colocação do produto/serviço nas mãos do usuário final. Podemos citar como parceiros os fornecedores de matéria-prima, fornecedores de serviços, distribuidores, empresas que comercializam os produtos (figura 4).

Figura 4 – A cadeia de valor de Michael Porter



Fonte: Adaptado de Porter (1990)

A cadeia de valor são todas as ações necessárias para conduzir um produto pelos principais fluxos (desenvolvimento de produto, suprimento, manufatura, distribuição, vendas, marketing, etc.) até a entrega ao cliente. A cadeia de valor pode ser definida como todas as ações, tanto as que criam valor, como as que geram desperdícios – necessários para a realização do produto, desde a matéria prima até o cliente final.

Ademais, sob a perspectiva do cliente, Porter (1990) apresenta valor como o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa ou indivíduo lhe fornece. Porter (1990) cita também que os compradores raramente pagam por um valor que não percebem, não importando se estes extras exclusivos são reais.

Ter uma definição clara da proposta de valor para os clientes e desenvolver estruturas, processos e pessoas para que as expectativas dos integrantes da cadeia de suprimentos sejam atendidas é um grande desafio e uma grande oportunidade para as organizações. Através da gestão da cadeia de suprimentos as empresas podem criar, além de aumentar a geração de valor para todos os envolvidos, pode gerar diferenciais competitivos difíceis de serem alcançados pela concorrência.

4 Aspectos de identificação da cadeia de suprimentos

Quanto iniciou-se este tema, foram levantados alguns questionamentos a respeito de como identificar uma cadeia de suprimentos. Portanto, pelo que fora pesquisado a identificação de uma cadeia de suprimentos tem como limitantes as unidades de negócio que geram valor diretamente para a empresa focal (figura 3), e que estão diretamente ligados a produtos, demandas e abastecimento para atendimento aos clientes. As empresas integram cadeias por onde fluem produtos, serviços e informação.

O valor se identifica em basicamente duas maneiras: o cliente interno ou externo deve estar disposto a pagar pela atividade ou deve ter algum tipo de transformação na atividade. Uma terceira maneira é que a atividade deve ser feita da primeira vez, mas isto tem outro foco de estudo. Ainda, visando à criação do valor para o cliente (interno ou externo), Hines e Taylor (2000) definem que as atividades podem ser classificadas da seguinte maneira:

- ☐ Atividades que agregam valor: são aquelas atividades que aos olhos do cliente final, tornam o produto ou serviço mais valioso;
- ☐ Atividades necessárias que não agregam valor: são aquelas atividades que, aos olhos do cliente final, não tornam o produto ou serviço mais valioso, mas que são necessárias, a não ser que o processo atual mude radicalmente;

- ☐ Atividades que não agregam valor: são as atividades que aos olhos do cliente final, não tornam o produto ou serviço mais valioso, sendo desnecessárias nas atuais circunstâncias.

Os elos da cadeia são importantes pontos de análises destas proposições de valor, neste ponto é que se define se a etapa anterior ou posterior entrará na análise como a cadeia de suprimentos da empresa focal; cabe ressaltar que dependendo do tipo de negócio ou da empresa focal em análise, a cadeia poderá mudar de dimensão. Porém, quanto maior a cadeia de suprimento, menor é a frequência dos pedidos e maior o risco do pedido não ser atendidos, ainda maiores são as quantidades envolvidas.

Outro ponto são as parcerias, onde a cadeia pode ou não ser fortalecida e o elo existir ou não. Os parceiros devem ser capazes de cooperar com a empresa no desenvolvimento de processos, abastecimento e distribuição; devem ser regidas por métodos ou sistemas para medir e melhorar os resultados.

5 Considerações finais

A identificação da cadeia de suprimentos é importante para iniciar-se quaisquer estudos ou trabalho acerca da sua estrutura. É necessário identificar os parceiros e os elos entre esses a fim de buscar maneiras de trabalhos no âmbito da informação, fluxos físicos e financeiros.

Referências

AGUEZZOUL, Aicha. **Third-party logistics selection problem: A literature review on criteria and methods.** Omega, [s.l.], v. 49, p.69-78, dez. 2014. (A1)

ARLBJORN, J. S.; FREYTAG, P. V.; HAAS, H., (2011) "**Service supply chain management: A survey of lean application in the municipal sector**", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 41 Issue: 3, pp.277-295. (A1)

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial.** Porto Alegre: Bookman, 2007.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos.** São Paulo: Atlas, 2007.

Portanto, os aspectos de identificação da cadeia de suprimentos são: principalmente a identificação de valor; concomitantemente a resistência dos elos e as relações de parcerias. Ou seja, que se responda a todas estas três questões:

- a) A unidade de negócio agrega valor à cadeia?
- b) Os elos das unidades de negócios envolvidas estão fortemente estabelecidos?
- c) Existem parcerias entre estes elos para informações, fluxos físicos e financeiros?

Respondendo positivamente estas três questões pode-se dizer que temos identificada uma cadeia de suprimentos. Ademais, ao partir da empresa focal, temos condições por estas questões em chegar à amplitude da cadeia analisada, ou seja, identificar os limitantes desta.

Como oportunidade de pesquisa, sugere-se o aprofundamento a esta proposta identificando as variáveis que possam claramente apresentar uma cadeia de suprimentos; ainda, a identificação da cadeia de suprimentos por setores da indústria ou serviços.

CHO, Jay Joong_kun; OZMENT, John; SINK, Harry. **Logistics capability, logistics outsourcing and firm performance in an e-commerce market.** International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management, [s.l.], v. 38, n. 5, p.336-359, 13 jun. 2008. Emerald. (A3)

COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS - CSCMP. **Conceito SCM.** Lombard, 2005. Disponível em: <<http://www.csmp.org/Website/AboutCSCMP/Definitions/Definitions.asp>>. Acesso em: 25 mar. 2007.

ENSSLIN, L. et al. ProKnow-C, **Knowledge Development Process – Constructivist: processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI.** Brasil: [s.n.], 2010.

FARIA, ROSANE NUNES DE; SOUZA, CAIO SILVESTRE DE; VIEIRA, JOSÉ GERALDO VIDAL. **Evaluation of Logistic Performance Indexes of Brazil in the International Trade.** RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 16, n. 1, p. 213-235, 2015. (B1)

FAWCETT, S. E.; MAGNAN, G. M.; MCCARTER, M. W. **Benefits, barriers, and bridges to effective supply chain management.** Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 13 Issue: 1, pp.35-48. 2008. (A1)

HINES, P.; HOLWEG, M.; RICH, N. **Learnig to involve.A review of contemporary lean thinking.** International Journal of Operations & Production Management. v. 24, n. 10, p. 994-1011, 2004.

HOFER, A. R., KNEMEYER, A. M. and DRESNER, M. E. (2009). **Antecedents and dimensions of customer partnering behavior in logistics outsourcing relationships.** Journal of Business Logistics, 2009. (jcr: 2.352)

JHARKHARIA, Sanjay; SHANKAR, Ravi. **Selection of logistics service provider: An analytic network process (ANP) approach.** Omega, [s.l.], v. 35, n. 3, p.274-289, 2007. (A1)

KANDA, A.; Deshmukh, S.G. **Supply chain coordination: perspectives, empirical studies and research directions.** International journal of production Economics, v. 115, n. 2, p. 316335, 2008. (JCR: 3.493)

LAMBERT, D. M, COOPER, M. C, PUGH, J. D, - 1998. **The supply chain management: implementation issues and research opportunities.** International Journal of Logistics Management, vol. 9 No.2, pp.1-19.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 6ª ed. São Paulo, SP: Atlas, 2005.

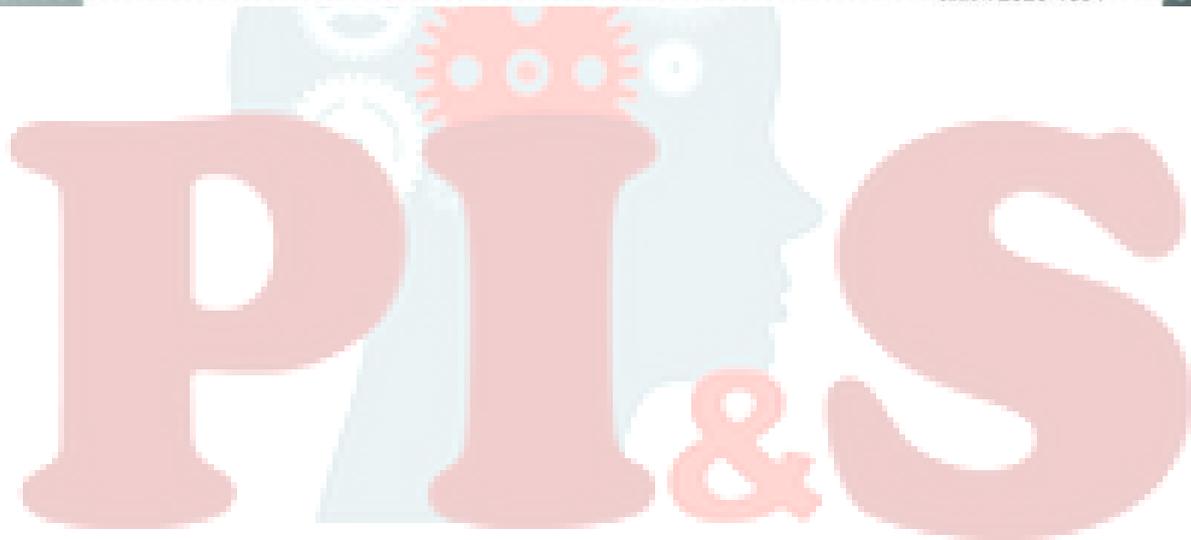
NEVES, T. R. O.; DROHOMERETSKI, E.; COSTA, S. E. G. **Gestão da cadeia de suprimentos: uma análise da produção científica.** XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2012.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1990.

SOUZA MIGUEL, Priscila Laczynski de; LEDUR BRITO, Luiz Artur. **Antecedentes da gestão da cadeia de suprimentos: eles realmente existem? Estudo empírico no Brasil.** RAE-eletrônica, v. 9, n. 2, 2010. (B4)

WOMACK, James; JONES, Daniel T.; ROOS, Daniel. **A máquina que mudou o mundo.** São Paulo: Campus, 2004.



PI&S