



O SUPPLY CHAIN MANAGEMENT COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA DAS ORGANIZAÇÕES

Recebido: 03/11/2017

Aprovado: 16/04/2018

¹Mariana Marques da Silva

²Ricardo Marques Braga

RESUMO

Este artigo busca demonstrar como o gerenciamento da cadeia de suprimentos pode ser utilizada como uma estratégia capaz de resultar em fonte de vantagem competitiva para as organizações. Para isto foi tomada como bases principais a redução de custos nas operações logísticas e a criação de valor para o cliente. A partir de revisões bibliográficas foi apresentada a evolução da logística e de suprimentos, assim como os conceitos necessários para o entendimento do gerenciamento da cadeia de suprimentos das empresas. Destaca-se ainda a importância da integração, confiança e colaboração entre os membros envolvidos nesta cadeia e das organizações envolvidas, contribuindo de forma decisiva para uma gestão eficiente e menos complexa.

Palavras-chave: Cadeia de suprimentos. Integração. Criação de valor. Vantagem competitiva.

O SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF ORGANIZATIONS

ABSTRACT

This article seeks to demonstrate how supply chain management can be used as a strategy that can result in a competitive advantage for organizations. For this was taken as the main bases the reduction of costs in logistics operations and the creation of value for the customer. From the bibliographic reviews, the evolution of logistics and supplies was presented, as well as the concepts needed to understand the management of the supply chain of companies. The importance of integration, trust and collaboration between the members involved in this chain and the organizations involved is also important, contributing decisively to an efficient and less complex management.

Keywords: Supply chain. Integration. Value creation. Competitive advantage

¹Especialista em Supply Chain pelo Centro Universitário – UNA, Minas Gerais, (Brasil). E-mail: silva.mariana12@hotmail.com ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0986-2996>

²Mestre em Infraestrutura e Gerência Viária pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, (Brasil). E-mail: rimbra@gmail.com ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6964-423X>

1 INTRODUÇÃO

A gestão da cadeia de suprimentos tem se apresentado como uma importante estratégia organizacional para a obtenção de vantagens competitivas, seu objetivo é integrar as áreas funcionais das organizações buscando a redução de custos, criação de valor para os clientes e consequentemente, vantagem competitiva frente ao mercado. O SCM vem demonstrar como a integração entre as áreas organizacionais, empresas e clientes pode contribuir para que todos obtenham algum tipo de vantagem ao trabalharem juntos. Não mais focar em resultados setorializados e isolados, e sim em resultados comuns a todos que fazem parte da cadeia de suprimentos. Em um primeiro momento o supply chain pode parecer algo simples de ser trabalhado, porém, na realidade não é tão simples quanto parece. Para que haja sucesso na cadeia de suprimentos, é preciso que haja o apoio de todos os envolvidos, em especial dos gestores, os quais terão que garantir que sua equipe terá comprometimento com os objetivos da cadeia a qual pertencem. É de extrema importância que todos tenham consciência de que cada ação tomada irá refletir nas ações do restante da cadeia.

Desta forma, o comprometimento em realizar com qualidade e eficiência cada atividade estabelecida é fundamental para que os resultados propostos sejam alcançados (Arantes & Leite, 2016). Esta integração e comprometimento das áreas tem sido uma barreira para a implantação e sucesso do supply chain dentro de algumas empresas. Muitas não conseguem fazer com que as áreas se integrem e mantenham o comprometimento quanto ao funcionamento da cadeia de suprimentos. E há ainda, empresas que não veem necessidade em manter a gestão de toda a cadeia. Se preocupam apenas com a sua atividade fim, e não se atentam quanto a produtividade das demais que fazem parte da sua cadeia. Muitos estudos apontam que a gestão da cadeia de suprimentos resulta em vantagens competitivas no que tange a redução de custos, desperdícios, aumento da eficiência produtiva entre outros.

Os fornecedores diretos não são mais o início da cadeia e o cliente o fim dela, as barreiras foram quebradas, o que antes era uma linha sequencial, hoje é uma rede entre fornecedores, empresas e clientes, onde todos comunicam entre si. Através das informações obtidas com a gestão da cadeia de suprimento, é possível elaborar estratégias de diferenciação, identificar pontos de melhoria no fluxo dos processos, eliminar atividades que não agregam valor ao cliente e então obter vantagens competitivas frente aos concorrentes. A busca pela sobrevivência e crescimento em um ambiente altamente competitivo alimentado pela globalização tem exigido que as empresas identifiquem, implementem e sustentem sua

vantagem competitiva. Para tanto, a análise da cadeia de valor a qual é percebida pelo cliente, e a extensão de suas ações que busquem a diferenciação dentro da cadeia de suprimentos em que está inserida, tem se apresentado cada vez mais significativa. O objetivo deste artigo é demonstrar como a gestão da cadeia de suprimentos pode resultar em fonte de vantagem competitiva analisando aspectos os quais estão relacionados a redução de custos, tempo de processos, agilidade no fluxo de informações, eliminação de desperdícios e criação de valor para o cliente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Cadeia de Suprimentos

O conceito de SCM, inicialmente relacionado a uma perspectiva de integração de processos, nos quais diferentes membros de uma cadeia reuniam esforços para coordenar atividades ou processos específicos com o objetivo de melhorar a satisfação do cliente final, evoluiu recentemente para uma visão mais sistêmica e estratégica, com empresas alocando recursos e esforços para implementar uma estratégia única na cadeia, que resulta em vantagem competitiva, custos reduzidos e melhoria na satisfação dos clientes para todos os participantes (Miguel & Brito, 2009). Cadeia de Suprimentos é um conjunto de atividades funcionais (transportes, controle de estoques, etc.) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, aos quais se agrega valor ao consumidor (Ballou, 2006). Para Aiteken (1998) a cadeia de suprimentos é definida como uma rede de organizações conectadas e interdependentes, trabalhando conjuntamente, em regime de cooperação mútua, para controlar, gerenciar e aperfeiçoar o fluxo de matérias-primas e informação dos fornecedores para os clientes finais.

De acordo com Miguel e Brito (2009) SCM é um conceito bastante abrangente que não se limita a uma área específica de conhecimento e considera que várias empresas adotam as práticas de gestão integrada, com conseqüente aumento de vantagem competitiva, redução de custos e melhor satisfação do cliente. A seguinte definição de Supply Chain Management foi adotada pelo Fórum de SCM realizado em Ohio State University: SCM é a integração dos processos industriais e comerciais, partindo do consumidor final e indo até os fornecedores iniciais gerando produtos, serviços e informações que agregam valor para o cliente (Novaes, 2015). É importante destacar que o novo conceito de SCM focaliza o consumidor com um

destaque excepcional, pois todo o processo deve partir dele e para ele, buscando equacionar a cadeia de suprimento de maneira a atendê-lo, na forma por ele desejada (Novaes, 2015).

2.2 Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos – SCM

O longo processo necessário para converter matéria prima, mão de obra e energia em algo útil ou prazeroso nem sempre é percebido durante a aquisição de um produto ou serviço. Muitas vezes produtos complexos como o automóvel requerem matéria prima de natureza variada (metais, plásticos, borrachas, tecidos) e são montados a partir de um número muito elevado de componentes. O longo caminho que se estende desde as fontes de matéria prima, passando pelas indústrias fornecedoras dos componentes, pela manufatura do produto, pelos distribuidores, e chegando finalmente ao consumidor através do varejista, constitui a cadeia de suprimento (Novaes, 2015).

Frequentemente o conceito de cadeia suprimentos costuma ser confundido com o conceito de Cadeias Produtivas. Cadeia produtiva geralmente é usado para referir-se ao conjunto de atividades que representam genericamente determinado setor industrial, como por exemplo a cadeia produtiva da indústria de computadores. Já a cadeia de suprimentos (Supply Chain) envolve todas as atividades associadas com o movimento de bens, por tanto, pode fazer parte de uma ou várias cadeias produtivas (Pires, 2009). A logística em sua essência consiste na orientação e estruturação do planejamento que procuram criar um plano único para o fluxo de produtos e de informações ao longo de um negócio. O gerenciamento da cadeia de suprimentos apoia-se nessa estrutura e procura criar vínculos e coordenação entre os processos de outras organizações existentes na cadeia, tais como fornecedores e clientes, incluindo a própria organização. Desta forma, uma das metas do gerenciamento da cadeia de suprimentos poderia ser a redução, ou até mesmo eliminação de estoques de segurança existentes entre as organizações que compõem a cadeia, por meio de compartilhamento de informações sobre a demanda e níveis de estoques (Christopher, 2007).

A gestão da cadeia de suprimentos é adotada quando duas ou mais organizações, com orientação para a cadeia de suprimentos, decidem dedicar seus esforços a uma estratégia integrada, adotando um conjunto de práticas que melhorem a satisfação, o valor ao cliente e, conseqüentemente, a vantagem competitiva da cadeia como um todo (Miguel & Brito, 2009). A condução eficaz da logística e do gerenciamento da cadeia de suprimentos podem ser importante fonte de vantagem competitiva, possibilitando uma posição de duradoura

superioridade em relação aos concorrentes, em termos de preferência do cliente por exemplo (Christopher, 2007).

3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do artigo, o qual tem como principal objetivo demonstrar como a gestão da cadeia de suprimentos pode resultar em fonte de vantagem competitiva, foram feitas pesquisas bibliográficas em livros e artigos científicos. Isto com a finalidade de compreender o comportamento do objeto teórico estudado e em busca de conteúdo acerca do tema proposto. A revisão de literatura foi a base principal para elaboração do artigo e contou com autores renomados os quais foram referenciados no decorrer do artigo. Buscou-se também publicações de cases para contextualizar o objetivo do artigo, ou seja, empresas que conseguiram com o Supply Chain, desenvolver seus negócios, se destacarem frente aos mercados, e também aumentar e melhorar seus resultados.

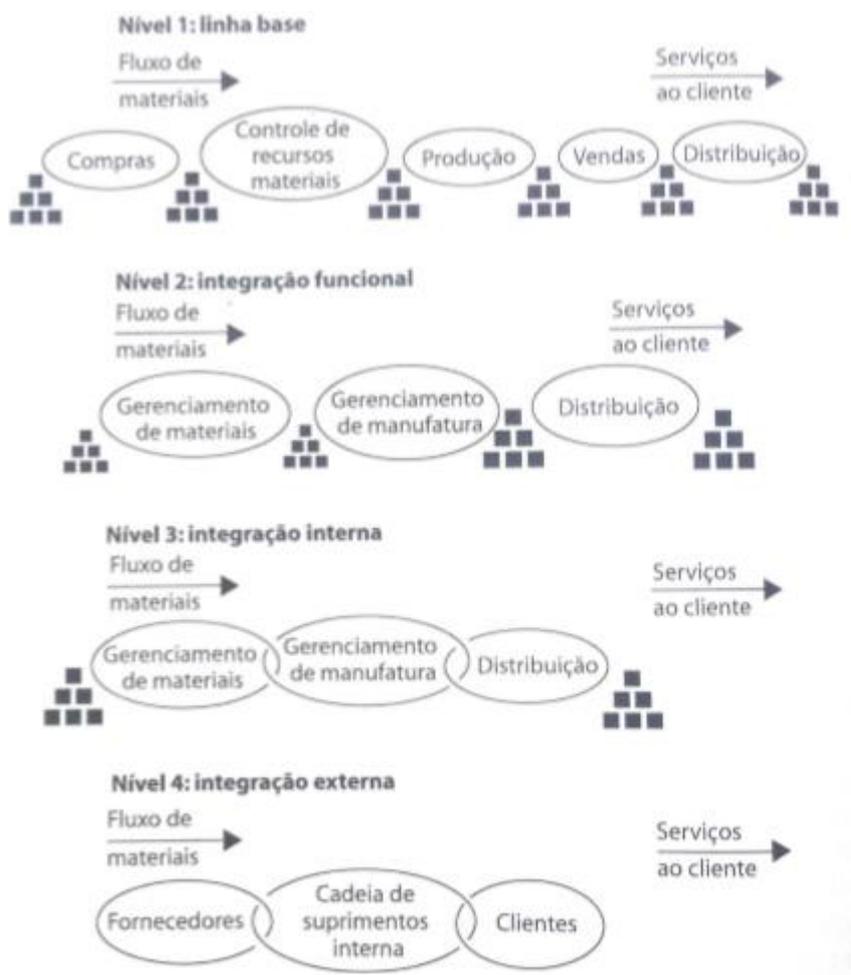
O tema proposto se deu com base na percepção de que muitas empresas apresentam dificuldades em se manterem eficientes nos seus processos, tornando um desafio a sua integração em uma cadeia de suprimentos. Levou-se em consideração a alta competitividade das empresas no mercado, e a busca incessante por melhores resultados e níveis de serviço satisfatórios a seus clientes.

4 EVOLUÇÃO DA INTEGRAÇÃO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

O conceito de gestão da cadeia de suprimentos, embora relativamente novo, é na verdade uma extensão da lógica da logística. Enquanto a logística foca sua atenção a otimização de fluxos dentro da organização, a gestão da cadeia de suprimentos reconhece que a integração interna por si só não é suficiente. Na figura 1 é representado a evolução da integração a partir da posição do estágio um da independência funcional, em que cada função de negócios, como a produção ou compra, faz seu próprio trabalho em completo isolamento de outras funções de negócios. Empresas do estágio dois reconhecem a necessidade de pelo menos um grau limitado de integração entre funções adjacentes, como por exemplo, distribuição e gerenciamento de estoques ou de compra e controle de materiais. A fase três requer o estabelecimento e a implementação de uma estrutura de planejamento do tipo “ponta a ponta”. A fase quatro representa a verdadeira interação da cadeia de suprimentos em que o conceito de articulação e

coordenação alcançado na fase três é agora estendido aos fornecedores a montante e aos clientes a jusante (Christopher, 2012).

Figura 1: A evolução da integração na cadeia de suprimentos



Fonte. Christopher, 2012

5 FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA

Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos não é algo novo. Desde a construção das pirâmides até as ações que procuram minimizar a fome na África, os princípios que fundamentam o fluxo eficiente de materiais e de informação para atender às exigências dos clientes pouco mudaram. Ao longo de toda a história da humanidade, guerras têm sido vencidas e derrotadas pelas forças e pelas capacidades da logística, ou falta delas. Enquanto os generais e marechais de campo do passado compreenderam o papel essencial da logística, curiosamente só a pouco tempo as organizações empresariais reconheceram o impacto vital que o

gerenciamento logístico e da cadeia de suprimentos pode causar na obtenção de vantagem competitiva. Essa falta de reconhecimento em parte provém da insuficiente compreensão dos benefícios da logística integrada (Christopher, 2007).

A Logística Empresarial evoluiu muito desde seus primórdios. Foram desenvolvidos quatro tipos de valores positivos: valor de lugar (o produto deve estar no lugar certo); de tempo (o produto deve estar disponível na hora certa); de qualidade (atendimento as expectativas do cliente); e de informação (acompanhamento em tempo real do status do pedido). Além de agregar quatro tipos de valores positivos, a logística moderna procura também eliminar do processo tudo que não tenha valor para o cliente, ou seja, tudo que acarrete apenas custos e perda de tempo (Novaes, 2015).

A fonte de vantagem competitiva está relacionada a dois pontos principais: na capacidade da organização de se diferenciar de seus concorrentes aos olhos do cliente; e em operar com custo menor, de forma a obter mais lucro. Resumidamente, as empresas bem-sucedidas apresentam vantagem de custo (menores custos), ou vantagem de valor (produto diferenciados), ou ainda, uma combinação de ambos (Christopher, 2007)

5.1 Aumento de Produtividade e Redução de Custos

A logística e o gerenciamento da cadeia de suprimentos podem oferecer grandes números de meios para aumentar a eficiência e a produtividade, de forma a contribuir significativamente para a redução dos custos de produção, e então reduzir o custo por unidade de produto. A administração de materiais deve ter como objetivo, disponibilizar o produto certo no local e instante correto a um custo mínimo para que este seja utilizado na operação (Ballou, 1993). Na prática, diversas empresas passaram a adotar técnicas de gestão de suprimentos para melhorar seu desempenho (Miguel & Brito, 2009).

Em termos práticos, é muito difícil separar a gestão da logística empresarial do gerenciamento da cadeia de suprimentos. Dentre um número muito grande de aspectos, ambas apresentam a mesma missão: disponibilizar os produtos ou serviços certos no lugar certo, no momento certo e nas condições desejadas, dando ao mesmo tempo a melhor contribuição possível para a empresa. O limite entre os termos logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos é indistinto. O foco deve estar em gerir os fluxos de produtos e serviços da maneira mais eficiente e eficaz. Isso inclui a integração e a coordenação com outros integrantes do canal

e provedores de serviços para aperfeiçoar sempre que possível, o desempenho da cadeia de suprimentos (Ballou, 2006).

A logística moderna agrega o suprimento e a distribuição dentro do possível numa única organização. Historicamente as organizações não integram a administração do fluxo de produtos desde fornecedores ou fonte de matérias-primas com a distribuição. Diferenças como o tipo de transporte utilizado, forma de armazenagem e características dos produtos, muitas vezes servem para justificar a separação entre a administração do suprimento da distribuição. Entretanto, a tarefa de administrar movimentações/tráfego ou estoques é comum para os dois casos. Desta forma a administração integrada melhora a coordenação das atividades, e possibilita então a redução de custos administrativos (Ballou, 1993).

As empresas gastam bastante tempo procurando maneiras de diferenciar suas ofertas de produtos em relação aos da concorrência. Quando a administração reconhece que a cadeia de suprimentos afeta uma significativa parcela dos custos da empresa e que os resultados das decisões tomadas quanto aos processos da cadeia de suprimentos proporcionam diferentes níveis de serviços ao cliente, atinge uma condição de penetrar de maneira eficaz em novos mercados, de aumentar sua fatia no mercado e conseqüentemente aumentar os lucros. Portanto, uma boa gestão da cadeia de suprimentos pode gerar vendas, e não apenas reduzir os custos (Ballou, 2006)

5.2 Diferenciação e Criação de Valor

A vantagem competitiva deriva do modo como as empresas organizam e desempenham suas atividades tais como logística, produção, marketing, vendas, compra de bens e serviços, gestão de pessoas entre outros. Para obter vantagem competitiva, a empresa deve oferecer valor a seus clientes, desempenhando essas atividades com maior eficiência que os concorrentes ou de modo exclusivo, criando uma diferenciação (Christopher, 2007). Agregar valor mediante a diferenciação é um meio bastante eficiente de se obter uma vantagem defensável no mercado. Produtos e serviços não tem valor, a menos que estejam em poder dos clientes quando (tempo) e onde (lugar) pretendem consumi-los (Ballou, 2006).

5.2.1 Análise de Atividade que não Agregam Valor

Conceitos de vantagem competitiva e de “core competence” estão hoje, presentes na definição das estratégias das grandes empresas. As organizações perceberam que é mais vantajoso concentrar suas atividades naquilo que a empresa consegue fazer bem, diferenciando-a positivamente dos concorrentes, e adquirindo externamente componentes e serviços ligados a tudo que não estiver dentro de sua competência central (core competence). Desta forma, não somente componentes e matéria prima são adquiridos de outras empresas, como também serviços de variadas espécies: distribuição, armazenagem e transporte de produtos e insumos, alimentação de funcionários, estacionamento, dentre outros.

Nesse contexto, é muito importante o adequado entrosamento entre as empresas participantes, com um grau de confiança mútua elevado (Novaes, 2015). As organizações devem analisar cada atividade em sua cadeia de valor e avaliar se elas apresentam vantagem competitiva real na atividade. Caso não apresentem, a análise deve continuar, e então deva se considerar a terceirização da atividade para um parceiro que possa fornecer essa vantagem de custo ou valor. Atualmente essa lógica é amplamente aceita e tem levado ao aumento da terceirização de atividades em diversos setores. Seu efeito é estender a cadeia de valor para além das fronteiras da organização.

Desta forma, a cadeia de suprimentos torna-se a cadeia de valor, sendo que o valor (e custos) não é apenas criado pela empresa local em uma rede, mas por todas as entidades conectadas (Christopher, 2012). A boa administração logística interpreta cada atividade na cadeia de suprimentos como contribuinte do processo de agregação de valor.

Entretanto pode ser questionada a própria existência dessa atividade quando pouco valor pode ser agregado. Contudo, agrega-se valor quando os consumidores estão dispostos a pagar, por um produto ou serviço, mais que o custo de o colocar ao alcance deles (Ballou, 2006)

6 INTEGRAÇÃO ENTRE OS MEMBROS DA SCM

Quando duas ou mais organizações percebem os benefícios de se aliar a outras empresas dentro da cadeia e decidem implementar o SCM, elas adotam uma série de práticas consistentes em conjunto. O compartilhamento de informações é a característica de maior consenso entre os estudos de cadeia de suprimentos (Miguel & Brito, 2009).

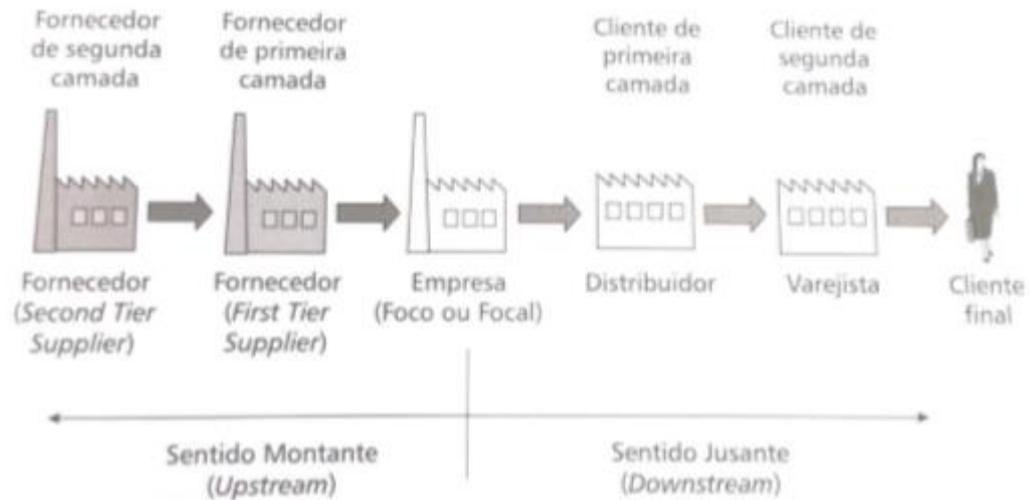
O gerenciamento da cadeia de suprimentos envolve uma mudança nos relacionamentos até então distantes, que frequentemente se caracterizaram no passado entre as relações comprador/fornecedor. O foco do gerenciamento da cadeia de suprimentos está na cooperação e na confiança, e no reconhecimento de que, se devidamente gerenciado, o todo pode ser maior que a soma de suas partes (Christopher, 2007). O desenvolvimento de um relacionamento estratégico forte com os fornecedores garante a precisão no fluxo de informações ao longo da cadeia, reduz a obsolescência do estoque, tempo de planejamento da produção e custos, aumentando a flexibilidade e agilidade na reação às variações da demanda. Por outro lado, a integração a jusante, aumenta a sensibilidade às necessidades dos clientes, entregando produtos e serviços que atendem aos requisitos de qualidade, garantindo maior lucratividade (Arantes & Leite, 2016).

Desta forma, o foco do gerenciamento da cadeia de suprimentos quanto ao gerenciamento das relações, objetiva atingir um melhor resultado, mais lucrativo, para todos os elos da cadeia (Christopher, 2007).

7 REPRESENTAÇÃO DE SUPPLY CHAIN

Ao analisarmos a figura 2, podemos entender que ela simboliza a empresa com foco em um conjunto de fornecedores que atua diretamente com ela (first tier suppliers), outro conjunto de fornecedores desses fornecedores (second tier suppliers) e assim por diante. Da mesma forma, a empresa foco possui um conjunto de clientes com os quais se relacionam de forma direta (simbolizado pelos distribuidores) e outro com os quais se relaciona de forma indireta (simbolizado pelo varejista e pelo cliente final). A figura indica também dois sentidos básicos dos relacionamentos que a empresa foco pode conduzir (Pires, 2009). São eles: montante (upstream): no sentido de seus fornecedores; - Jusante (downstream): no sentido do cliente final;

Figura 2 - Representação de uma Supply Chain



Fonte: Pires, 2009.

Antigamente era frequente as relações das organizações com fornecedores e clientes a jusante (como distribuidor e varejistas) serem contraditórios em vez de serem cooperativos. Ainda hoje existem empresas que tentam conseguir reduções de custo ou aumento de lucros à custa de seus parceiros da cadeia de suprimentos. Porém estas empresas não percebem que apenas transferir custos a montante ou a jusante não as torna mais competitiva. Afinal todos os custos vão percorrer a cadeia em direção ao mercado final a fim de serem refletidos no preço pago pelo cliente final.

As empresas de sucesso reconhecem a falácia dessa abordagem tradicional e, ao contrário, tentam buscar maneiras de tornar a cadeia de suprimentos um todo mais competitivo pelo valor que cada parte agrega e os custos que ela reduz no geral. Estas empresas perceberam que a concorrência verdadeira não é mais de empresa contra empresa, mas sim de cadeia de suprimentos contra cadeia de suprimentos (Christopher, 2012).

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há tempos atrás, na época em que os artesãos buscavam suas matérias primas, e fabricavam seus produtos do início ao fim para vendê-los, ainda era possível manter um negócio de forma independente. Porém, com o passar dos anos, a revolução industrial, o início das produções em série, o avanço da tecnologia, aumento da competitividade e chegando nos dias atuais com a globalização expandindo a concorrência de qualquer área de atuação a nível mundial, não é mais possível trabalhar sozinho.

Toda e qualquer organização que deseje se manter de forma competitiva no mercado com seus produtos ou serviços, depende de terceiros para manter seu negócio ativo, sejam eles, fornecedores, distribuidores, clientes. Para se manterem competitivas, as empresas precisam buscar a todo momento estratégias para reduzir seus custos, aumentar a produtividade, agregar valor a seus produtos, sempre tomando como principal objetivo atender as expectativas de seu cliente da melhor forma possível.

Dois pontos principais que resultam em vantagem competitiva estão relacionados a capacidade da organização se diferenciar do mercado, e operar com custos menores, oferecendo a seus clientes produtos diferenciados e com preços mais baixos. Para isso, a gestão da cadeia de suprimentos possibilita a identificação de possíveis pontos de melhoria quanto a produtividade, e também redução/eliminação de desperdícios.

É importante avaliar também todas as atividades internas da organização que geram vantagem competitiva. Para as que não representam vantagem, é interessante pensar na terceirização da atividade junto a outras empresas que tenham maior expertise na atividade, e possam a realizar com melhor qualidade e menor custo, podendo agregar valor ao produto e o diferenciar do mercado. Desta forma, algumas empresas perceberam que a união entre todos os envolvidos em um seguimento de produto ou serviço e o gerenciamento logístico, poderia resultar em uma série de benefícios e vantagens perante os demais concorrentes de mercado.

É importante destacar que para o funcionamento da cadeia de suprimentos, todas as organizações envolvidas devem estar empenhadas e comprometidas com um mesmo objetivo, buscando sempre uma relação de ganha-ganha. A confiança entre as partes que configuram a cadeia é primordial. As informações devem fluir ao longo de toda a cadeia de forma clara e objetiva, para que todos tenham conhecimento de tudo o que está ocorrendo e possam se planejar quanto aos próximos passos.

REFERÊNCIAS

Aiteken, J. (1988). *Supply Chain Integration within the Context of Supplier Association*. Tese de Doutorado, Cranfield University, Reino Unido.

Arantes, F. P., & Leite, M. S. (2016, outubro). *A importância do relacionamento humano na integração da cadeia de suprimentos*. Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção, João Pessoa, Brasil.

Ballou, R. H. (1993). *Logística empresarial. Transportes, administração de materiais, distribuição física*. São Paulo: Atlas.

Ballou, R. H. (2006). *Gerenciamento da cadeia de suprimentos. Logística empresarial* (5a ed.). São Paulo: Bookman.

Cristopher, M. (2007). *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. Criando redes que agregam valor* (2a ed.). São Paulo: Cengage Learning.

Cristopher, M. (2012). *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos*. (4a ed.). São Paulo: Cengage Learning.

Miguel, P. L.S, & Brito, L. A. (2009, setembro). *A Gestão da Cadeia de Suprimentos e sua Conexão com a visão Relacional da Estratégia*. Anais do Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração, São Paulo, Brasil.

Novaes, A. G. (2015). *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição*. (4a ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Pires, S. R. I. (2009). *Gestão da cadeia de suprimentos. Supply Chain Management. Conceitos, Estratégias, Práticas e Casos*. (2a ed.). São Paulo: Atlas.