

PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Uma vantagem Competitiva.

Alice de Souza Araujo Barros

Mestranda em Administração pela Unigranrio

alice.barros@unigranrio.br

RESUMO

O presente estudo busca analisar a gestão da cadeia de suprimentos, tendo em vista sua suma importância como vantagem competitiva, e como agregar dentro da logística. É uma pesquisa com abordagem qualitativa, classificado como explicativo e bibliográfico que demonstra a lógica interna de funcionamento desta função. O contexto de crescente competição entre empresas, geram dificuldades e oportunidades que podem e devem ser utilizadas. Para que as empresas alcancem excelentes resultados é preciso entender o processo da logística de um modo integrado. Sua execução, seguindo estes postulados, é imprescindível para o gerenciamento da cadeia de suprimentos de uma organização de sucesso. Os resultados sugerem a importância do aprendizado da cadeia de suprimentos para a formação e desenvolvimento das organizações na cadeia de suprimentos e a liderança da cadeia de suprimentos como um dos principais impulsionadores do desenvolvimento.

Palavras Chave: organizações - Logística - Cadeia de suprimentos – Just in time

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações estão visíveis a uma grande quantidade de informações e técnicas de gestão empresarial, habilitados para contribuir com o aperfeiçoamento do serviço prestado. Existem alguns sistemas de gerenciamento que possuem uma grande importância para que a empresa venha sobreviver em cenários organizacionais estabilizados e simples, quanto a ambientes complexos.

Entre diversas técnicas de gestão organizacional, podemos destacar a logística que tem seus objetivos relacionados ao alcance das metas que estarão envolvidas nos processos da cadeia de suprimentos, e irão levar a organização à obtenção dos objetivos gerais. Desta forma, podemos dizer que, o objetivo da logística empresarial consiste em promover um conjunto de ações que possam ajudar a empresa a aumentar seus lucros no menor tempo possível (BALLOU, 2006).

Segundo Souza et al. (2010), a importância das atividades logísticas vem se mostrando cada vez mais crescente no novo cenário mercadológico, pois apresenta uma melhoria na rentabilidade da empresa e na agregação de valor ao cliente, já que os métodos utilizados deverão ser adaptados para contemplar a informação mais apropriada a respeito dos custos logísticos. Com a introdução desses sistemas elas conseguem obter uma melhora em sua rentabilidade e um aperfeiçoamento nos serviços que são oferecidos aos clientes. A logística, porém, é essencial para o sistema de gerenciamento organizacional que é mais complexo e extenso, chamado de planejamento e controle da cadeia de suprimentos.

Planejamento e controle da cadeia de suprimentos é uma atividade que consiste em gerenciar estrategicamente diferentes fluxos (de bens, serviços, finanças, informações) que liga e coordena todos os processos logísticos organizacionais que fazem parte do mesmo fluxo de distribuição, fazendo com que as organizações realizem suas atividades de forma unida e eficiente, eliminando gastos e conquistando a excelência dos serviços prestados a favor do cliente final. (CHRISTOPHER, 2007)

O gerenciamento da cadeia de suprimentos busca nada além de evidenciar as influências mútuas da área de logística que ocorrem entre os setores de marketing, logística e produção dentro de uma empresa. O presente estudo busca trazer conceitos de como a cadeia de suprimentos está numa busca constante de se manter ativa no mercado, com os objetivos de estar sempre melhorando suas atividades produtivas para satisfazer seus clientes obtendo assim sua vantagem competitiva. E para que não fique apenas no planejamento e os objetivos organizacionais sejam alcançados, o gerenciamento deverá utilizar-se de ferramentas e estratégias para que as qualificações dos serviços/produtos sejam alcançadas, visando sempre ofertar valor percebido ao cliente para satisfazer suas necessidades e suas expectativas. Por fim, é importante destacar que a integração auxiliará nos processos de tomada de decisão que envolvem recursos e clientes, facilitando o gerenciamento e evitando diversos problemas, como também irar contribuir para melhora contínua de todas as atividades da cadeia produtiva.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gerenciamento da cadeia de suprimentos

Para Scavarda e Hamacher (2001, p. 202) a cadeia de suprimentos pode ser definida como sendo:

“Uma rede que engloba todas as empresas que participam das etapas de formação e comercialização de determinado produto ou serviço, que será entregue a um cliente final. Essas empresas podem ser de diversos tipos desempenhando diferentes responsabilidades na cadeia, desde a extração de um minério ou a manufatura de um componente, até a prestação de serviço logístico ou de vendas. Dependendo do seu produto, a companhia pode participar de diferentes cadeias. ”
(SCARVADA; HAMACHER, 2001, p. 202)

O gerenciamento da cadeia de suprimentos também conhecida como SCM (Supply Chain Manegemet) tem o propósito de diminuir os gastos ao longo da cadeia, considerando as estimativas do cliente, afinal isso é qualidade, entregar o que o cliente deseja, no preço e nas condições que ele deseja. De acordo com Bowersox (2002) a busca pela satisfação do cliente é algo bastante visado em estratégias de marketing e de negócios. A satisfação do cliente pode ser percebida quando as expectativas do mesmo com o produto são atendidas ou até mesmo excedidas.

Nesta gestão, a organização deve fazer acompanhamento de todo o processo produtivo que envolve: desde as partes dos fornecedores que disponibilizam os materiais a empresa para a fabricação de bens, o meio de transporte destes materiais até a empresa, o recebimento desses insumos solicitado pela empresa, a gestão de armazenamento e conservação dessa mercadoria, a utilização interna destes materiais e em seguida realizar o acompanhamento do produto após sair da fábrica, posteriormente atingindo o gerenciamento dos locais de vendas (atacado, varejo e distribuidor) até chegar ao consumidor final. No ambiente moderno altamente competitivo, especificamente no mercado varejista, a logística se tornou importante para a redução de custos e maior competitividade. (BERTAGLIA, 2009)

Existem vários níveis de planejamento: operacional, tático e estratégico, que devem ser considerados. Trata-se da maneira de conhecer sua rede de distribuição que já existe utilizando os controles de estoques dando início a uma primeira estratégia de movimentação da entrega dos produtos, que se inicia antes da fabricação dos mesmos. A escolha de um tipo de estratégia competitiva é apontada por Porter (1986), como sendo baseada em processos interativos da empresa com mercados, indústrias, segmentos e outras empresas. Essa interação se dá em diferentes níveis de decisão e de competências internas responsáveis pela formulação de estratégia. Outro ponto que deve ser utilizado nos modelos de tomada de decisão são aqueles que se baseiam em programação linear, meios de transporte, que deixa os custos mais evidentes e as interdependências entre as etapas.

Segundo Ferraes Neto e Kuehne Junior (2000) a análise da cadeia de suprimentos evidencia a divisão da cadeia em quatro partes: Fornecedores, empresa de manufatura, centros de distribuição e consumidores:

- Fornecedores: são aqueles que fornecem as matérias-primas, produtos acabados ou serviços. Possuem uma enorme importância no processo logístico. Escolher um bom fornecedor é fundamental, pois garante que seus produtos tenham uma excelente qualidade conforme é exigido pelo mercado.
- Empresas de manufaturas: o lugar onde vai produzir ou instalar o processo de fabricação e que determina quando e quanto deve produzir o produto. Aplicamos nesse caso a base do planejamento de materiais, que é a condição básica da política de estoques de qualquer empresa.
- Centros de distribuição: é onde devem ser armazenados os produtos acabados, peças para reposição e quanto se deve fazer a armazenagem tanto das peças de reposição quanto de produtos acabados. Estoque muito alto e em locais alternativos de armazenagem pode melhorar a disposição do serviço para o consumido. No entanto isso cobra um aumento nos custos que se introduzidos aos preços pode causar a diminuição das vendas.
- Consumidores: é o objetivo central e final dos demais grupos que foram anteriormente citados dentro da cadeia de suprimentos, todos os processos das atividades são direcionados e desenvolvidos para conquistar a satisfação das necessidades e exigências estabelecidas pelos clientes.

Tomar decisões faz parte da rotina empresarial. Todos os dias as pessoas se deparam com situações nas quais se deve optar por um, ou outro caminho, tendo que levar em consideração os possíveis impactos decorrentes dessa decisão. Segundo Braga (1987), os estudos teóricos e as pesquisas acerca do processo decisório tem chamado cada vez mais atenção na realidade. Para a autora, isso ocorre “principalmente porque este parece ser um aspecto fundamental dos papéis de liderança e é, também, muito relevante para um efetivo desempenho administrativo e organizacional”.

2.2. A Estratégia Logística e suas aplicações

O plano estratégico de uma organização não envolve apenas o conhecimento mercadológico e a razão, incluem também, levando em conta as necessidades do negócio, tática de aplicação, decisões disponíveis que pode ser realizada, visão elevada do desenho e da operação do sistema logístico. Além da avaliação de desempenho de todo o sistema que é realizada constantemente. Ao decorrer da História é bem claro que os produtos eram empurrados pela cadeia de suprimentos, no entanto, as necessidades dos produtos se baseavam no planejamento de compras ou de solicitações futuras, que a probabilidade de ocorrer era bem difícil. (SCHIER, LOMBARDO, CARDOSO, 2012)

No que tange a conceituação do termo, Souza, Jardim, Avelham (2008, p.4) afirmam o seguinte:

“Conceitualmente o termo logística apresenta características empresariais modernas, porém, algumas de suas ferramentas vêm sendo utilizadas há muito mais tempo que a concretização do seu conceito. A evolução na amplitude e profundidade do conceito, que remota à sua aplicação no campo militar, pode se ajustar às demandas estabelecidas pela dinâmica econômica e competitiva.”

Um elemento chave da estratégia é a seleção de algumas características e medidas que devem ser tomadas, de modo a atender a missão e a visão empresarial, pois, é através dessas, que se direcionam os gestores, administradores e todos os envolvidos na organização de modo compartilhado. A estratégia na logística reside no fato de se alcançar meios que proporcionem o atendimento global da demanda, nos menores custos e prazos possíveis (MAGALHÃES et al., 2019).

Com a consequência da margem de erro, algumas empresas começaram a realizar a estocagem em excesso para se preparar a eventuais quebras de estoque que poderiam ocorrer. No caso as empresas tinham o objetivo de obter um estoque necessário para conquistar a satisfação de seus clientes, porém elas acabavam travando toda a cadeia de suprimentos, deixando a custosa lenta e não sendo capaz de acompanhar as rápidas mudanças estabelecidas pelo mercado, além do alto valor do processo de inventário e controle do estoque. De uma forma simplificada, as organizações se preocupam com a redução dos níveis de inventariar essas mercadorias, tendo como consequência a redução dos custos de armazenagem desses materiais.

Segundo Figueiredo (2006) essa fabricação enxuta começou a ser conhecida como fabricação *Just in time* e passou a ser adotada por inúmeras empresas mundialmente, obedecendo a uma série de requisitos, dentre os quais podem ser mencionados a mudança de produção empurrada para a produção puxada, o desenvolvimento de fornecedores, a eliminação de atividades que não agregam valor, a delegação de poder aos empregados para que propusessem ideias que conduzissem a melhorias nos produtos e nos processos e o envolvimento dos clientes no desenvolvimento de produtos.

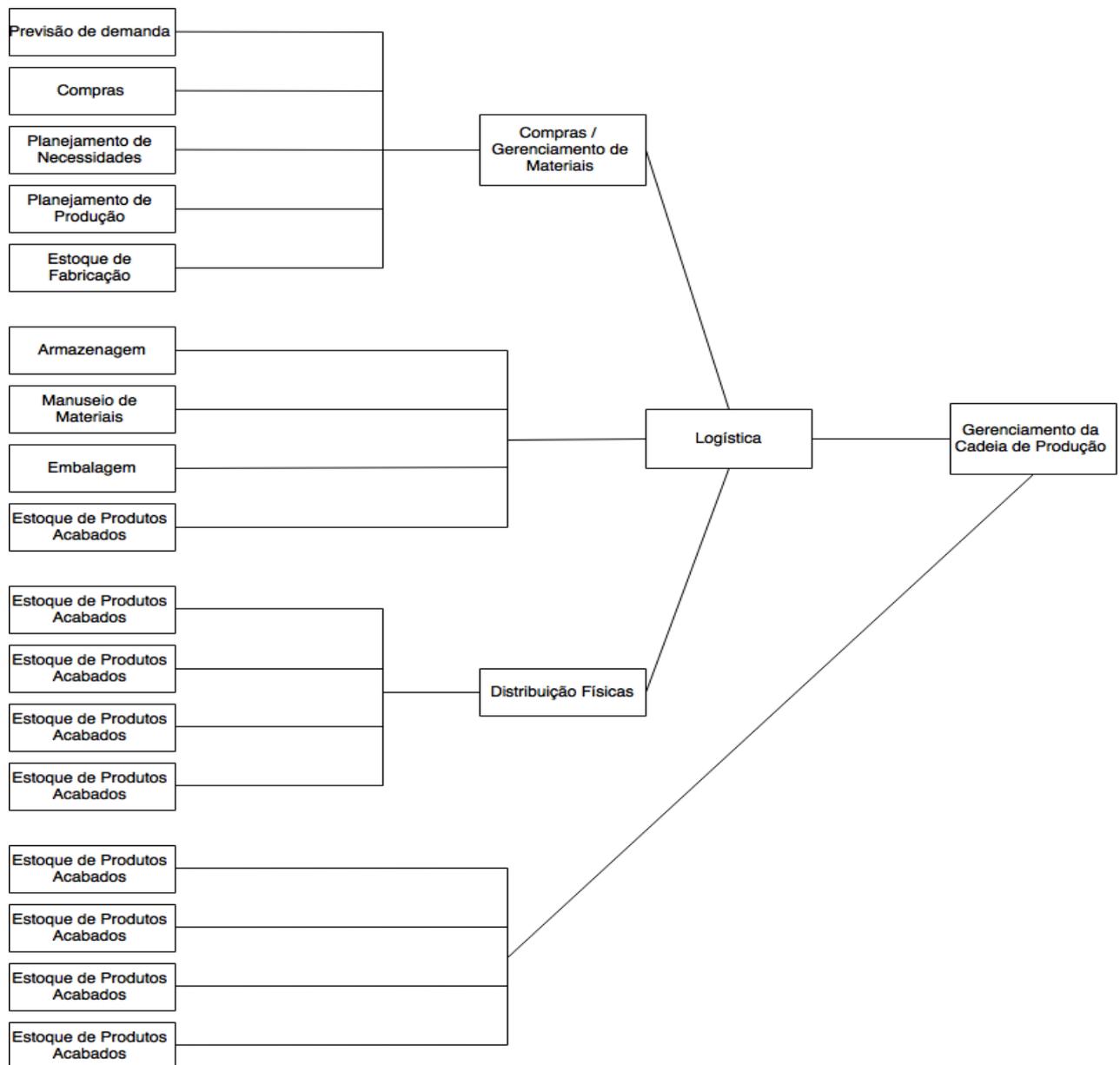
Após esses esclarecimentos, é evidente a aplicação da filosofia JIT (*Just in Time*) na parte da logística, as políticas de armazenagem dentro de um sistema de gerenciamento optante pelo *Just in Time*, é repleta de particularidades, conforme nos afirma Ballou (2001):

A filosofia Just in Time é a de eliminar estoques reduzindo a variabilidade na demanda e no tempo de ciclo de reposição, reduzindo o tamanho dos lotes e estabelecendo relacionamentos fortes com um número limitado de fornecedores para assegurar produtos de qualidade e preenchimento acurado de pedido. (BALLOU, 2001, p. 252)

Isto é, menos item em estoque possível, compras com repetições em curto intervalo de tempo, qualidade assegurada com um ótimo desenvolvimento de fornecedores, pois é o principal modo de se aprimorar a cadeia de suprimentos. De acordo com Nogueira (2012) o JIT é uma ferramenta que inclui aspectos de administração de materiais, gestão da qualidade, arranjo físico, organização do trabalho e gestão de recursos humanos, entre outros, esse sistema de programação serve para puxar o fluxo de produção assegurando a pontualidade, disponibilizando o material certo, na hora certa, no local certo e no exato momento de sua utilização. Saber disseminar as informações significar ter um grande diferencial estratégico, no que se refere ao processo logístico. Não esquecendo que em nenhum momento as análises criteriosas e o planejamento da logística terá o seu sucesso alcançado.

Segue abaixo um mapa de evolução da Logística para a ideia atual, macro, de Gerenciamento da Cadeia Produtiva (Figura 1).

Figura 1 A evolução da Logística para cadeia de suprimentos



Fonte: Adaptada Ballou (2010, p 30)

2.2.1 Efficient Consumer Response (ECR)

O ECR é um conceito que tem como objetivo integrar os elos da cadeia de suprimentos, uma técnica que irá interligar as informações dos fabricantes, atacadistas e varejistas, imprimindo sinergia aos processos e reduzindo os custos totais do sistema, de estoques e de ativos demandados, obtendo assim um foco de melhorar as respostas aos clientes finais e reduzir custos logísticos (LOHTIA, XIE e SUBRAMANIAM, 2004).

O conceito ECR surgiu nos Estados Unidos na década de 1990 e chegou no Brasil em 1998. A base do ECR é a informação, pois o sistema reúne transmissão eletrônica de dados, padronização do transporte e pesquisas dos hábitos dos consumidores. Segundo Russel (2007) a automatização de processos é o foco da ECR, esta técnica analisa vários fatores para obter um melhor resultado nos custos logísticos e ele é suportado por tecnologias de outros sistemas de informações. Tais como:

- a. Enterprise Resource Planning (ERP): é um sistema corporativo onde os dados que serão analisados processam todas as informações ocorridas e oferece em tempo real o acesso à toda base de dados da organização;
- b. Electronic Data Interchange (EDI): facilita a conectividade entre os elos da cadeia de suprimentos, fornecedores e clientes;
- c. Electronic Product Code (EPC): destinado a facilitar na administração de relatórios e logística interna por meio da identificação de produtos; e
- d. Supply Chain Analytics (SCA): são sistemas de administrar a cadeia de suprimentos, com informações sobre capacidade, demanda de clientes, Transportadoras e centros de distribuições mais receptivos, entre outras atividades.

2.2.2 Material Requirement Planning (MRP)

O MRP é um sistema que foi criado com o objetivo de aperfeiçoar o método de produção de uma organização. Ele é uma ferramenta que irá englobar diretamente todos os fatores que incidem na produção da empresa. Seu método trabalha de forma a planejar as necessidades de materiais na organização conforme as alterações no volume do estoque e na previsão da demanda. Segundo Dias (2005) o MRP é um sistema que define uma cartela de procedimentos e regras de decisão, focadas em diagnosticar e recursos escassos na produção e programar sua aquisição, de forma que nunca tenha falta de material. Quando aceito por uma empresa, ele é aplicado na área de gestão de suprimentos e compras. O MRP é a sigla utilizada para Material Requirement Planning (Planejamento de necessidades de materiais). Essa ferramenta se mantém ativa até hoje nas organizações desde a sua criação.

Arnold (1999) conclui que os principais materiais ou componentes que a produção tem o objetivo de criar só devem ser fabricados através de componentes que estejam disponíveis nas demandas e no tempo certo para que possa atender às necessidades do MPS (Planejamento Mestre de Produção) que auxilia na decisão dos usuários quanto ao planejamento das quantidades dos materiais e da demanda a serem fabricadas e os níveis de estoques que devem ser mantidos. O MRP é utilizado para principalmente para evitar a falta de peças.

3. CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA

Para a realização deste projeto primeiramente foi feito um levantamento inicial de artigos sobre o tema abordado. As bases utilizadas para a pesquisa foram: Scientific Electronic Library Online (SciELO), Web of Science (WoS), Scopus e Google Scholar Metrics.

Este trabalho trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa por se tratar de um estudo onde irá analisar como o gerenciamento da cadeia de suprimentos nas organizações podem se desenvolver para obter uma vantagem competitiva.

Este estudo pode ser classificado como uma pesquisa explicativa e bibliográfica. De acordo com Gil (2010, p. 28) a pesquisa explicativa “aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o porquê das coisas”. Já na pesquisa Bibliográfica podemos observar que ela é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, onde não se é recomendado os trabalhos oriundos da internet.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

4.1 Como obter vantagem competitiva com o gerenciamento da cadeia de suprimentos

Muitas vezes essa gestão é difícil, ainda mais quando uma organização não tem controle sobre toda a sua cadeia. Vejamos por exemplo, uma empresa que pega parte da produção ou da logística e a terceiriza, irá acabar deixando de ter o total controle sobre seu processo, o que é muito importante numa vantagem competitiva. A procura do cliente também é desconhecida na maioria das vezes isso se torna difícil pois pode variar essencialmente de um período ou outro, podendo comprometer o planejamento mais complexo da produção. O produto a ser comercializado pode variar de acordo de acordo com a época (estação, moda, melhorias, modelos), o que deixa em destaque a necessidade de obter uma estratégia de preços, estoque e custos de fornecimento. Pode aparecer também problemas com produtos que são novos, inovadores, onde os modelos novos não podem ser aplicados e exigem novas soluções. Por exemplo, ao elaborar um projeto de uma nova fábrica na China os produtos seriam entregues para os clientes após a fabricação, e em 6 semanas por navios. A dificuldade encontrada é que o produto em lugares salinos poderá acabar enferrujado. Entretanto neste caso mudar o meio de transporte não esteja em discussão, pois aumentaria significativamente o custo. É necessário levar em consideração os fatores importantes como o tipo de transporte e condição.

Com certeza, uma das funções mais importantes da administração de materiais está ligada com o controle de níveis de estoque. É fundamental ter uma análise detalhada e constante dos estoques, para que área de materiais possa ter total controle de seus recursos e que seja compatível com o pedido esperado. Elaborar a produção é definir as melhores alternativas e métodos de planos que estão juntos aos recursos disponíveis, empregando técnicas que possam reduzir os níveis dos recursos e todos os custos que estão envolvidos para melhoria da competitividade. É ideal que cadeia de suprimentos busque a eliminação de desperdícios e a melhoria das atividades, desta maneira fazendo partes dos processos que estão ligados a gerência de materiais.

Com a cadeia de suprimentos evoluindo, este processo fica ainda mais ágil e eficiente provocando uma grande diferença no custo, ou seja, ganhando vantagem competitiva. Quanto maior a relação entre partes e o relacionamento entre as organizações e os fornecedores melhor e mais produtivos vai ser o funcionamento das operações da empresa, em especial o atendimento ao cliente. Algumas organizações não se tornam eficiente apenas pela velocidade e a diminuição de seus custos, além disso, as organizações que se baseiam nesses aspectos acabam se arruinando com o tempo e perdendo a sua vantagem competitiva.

Este modelo de gestão que é realmente estratégico e competitivo deve ir muito além da agilidade e da diminuição de custos, ele deve estar em alinhamento com as mudanças que sempre ocorrem no mercado, ou seja, uma cadeia de suprimentos rápida, adaptável e ordenada está estrategicamente feita para responder as variações e mudanças do mercado. Em uma era de concorrência de redes, as recompensas irão para as organizações que puderem melhor se estruturar, coordenar e gerenciar os relacionamentos com seus parceiros em uma rede comprometida com relacionamentos melhores, mais estreitos e mais ágeis com seus clientes finais (CHRISTOPHER, et al 2001; HARRISON, et al, 2002; COX, 2004).

5. CONCLUSÃO

Após a análise das pesquisas realizadas para elaboração deste artigo, chega-se à conclusão de que a discussão abordada sobre o tema não é novidade dentro da área de Logística e diversos outros estudos revelam também a importância desse sistema de gerenciamento para a aplicabilidade nas organizações bem como a sua importância para a literatura.

A integração entre o Planejamento Estratégico Empresarial e o Planejamento Estratégico Logístico tem extrema significância para a obtenção de vantagem competitiva pelas organizações, pois irá contribuir para uma coordenação e controle mais precisos na implantação dos objetivos estratégicos e metas planejadas. Um gerenciamento adequado e eficiente da cadeia de suprimentos contém uma suma importância para as empresas que desejam se alavancar no mercado. É notável também o entendimento, por parte da empresa, da importância da Logística nos processos empresariais e do reflexo que os processos logísticos causam no desempenho empresarial, na lucratividade dos produtos. A preocupação e atenção que a empresa emprega na gestão da cadeia de suprimentos já existe nos dias atuais.

Os consumidores atualmente estão cada vez mais exigentes com relação aos produtos que estão adquirindo, visando sempre a qualidade dos mesmos, com isso as empresas precisam buscar a satisfação de seus clientes através de seus produtos. Os consumidores então procuram por empresas que certamente estejam preparadas e qualificadas para atender as suas expectativas, e que disponibilizem o produto no momento, no local e na quantidade desejada. Portanto, as organizações devem buscar se desenvolver no sentido de conter uma logística integrada, obter um sistema que seja eficiente em suas trocas de informações, possibilitando atender as expectativas, a demanda de seus clientes proporcionando a satisfação dos mesmos. Dessa forma, com os clientes plenamente satisfeitos, a empresa irá conquistar uma vida longa no mercado e com grandes retornos lucrativos.

A pesquisa veio para contribuir com o capital intelectual das organizações. O estudo apresentado neste trabalho evidencia a importância do planejamento estratégico aliado com as operações logísticas, fazendo com que ocorra um processo de integração entre as partes, elevando assim o potencial das empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de Materiais**. São Paulo: Atlas, 1999.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento de cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BALLOU, Ronald H.. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BERTAGLIA, Paulo R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BOWERSOX, Donald J., CLOSS, David J., COOPER, M. Bixby. **Gestão Logística de Cadeias de Suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BRAGA, N. **O processo decisório em organizações brasileiras**. Revista de Administração Pública, Vol. 21, N°. 03. 1987. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/9747/8772>>. Acesso em: 28 maio 2020.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CHRISTOPHER, Martin & Towill, Denis. **An integrated model for the design of agile supply chains**. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 31, n. 4, pp.235-246, 2001.

COX, Andrew. **The art of the possible: Relationship management in power regimes and supply chain**. Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 9, n. 5, pg.346-356, 2004.

DIAS, J. C. Q. **Logística Global e Macrologística**. Lisboa: 1ªEd Sílabo, 2005

FERRAES NETO, Francisco; KÜEHNE JÚNIOR, Maurício. **Suplemento de Logística**. Revista FAE, v. 3, n. 1 (2000).

FIGUEIREDO, Kleber. **A logística enxuta**. Centro de Estudos em Logística – COPPEAD/UFRJ. Out 2006. Disponível em: http://professorricardo.tripod.com/Artigo_18.pdf

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ªed. São Paulo: Atlas, 2010.

HARRISON, ALAN, and Hoek, Van Remko. **Logistics Management and Strategy**. First edition, FinancialbTimes/Prentice-Hall, London, 2002.

LOHTIA, R.; XIE,F.T.; SUBRAMANIAM, R. **Efficiente consumer response in Japan industry concerns, current status, benefits, and barriers to implementation**. Journal os Business Research, Athens, v. 57, n. 3, p. 306-311, Mar. 2004.

MAGALHÃES, Jhuly Martins; et al. **Logística estratégica:** A cadeia de suprimentos na perspectiva de futuro de uma organização. Revista da Universidade Vale do Rio Verde, v. 17, n. 1, Ano 2019. ISSN: 1517-0276 / EISSN: 2236-5362.

MENEZES, G. M.; VIEIRA, T. A.; EPAMINONDAS, L. A. R.; BITTENCOUT, F. R.; CABRAL, A. G. **Técnicas de Planejamento e Controle da Cadeia de Suprimentos utilizadas nas Empresas de Pequeno Porte em Itabira-Mg.** XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção: A Gestão dos Processos de Produção e as Parcerias Globais para o Desenvolvimento Sustentável dos Sistemas Produtivos. Salvador, BA, Brasil, outubro de 2013.

NOGUEIRA, Amarildo de Souza. **Logística Empresarial:** uma visão local com pensamento globalizado. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PAULA, N. O.; NASCIMENTO, M. O. **A Importância do Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento Integrada como um Fator de Vantagem Competitiva para as Organizações.** XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. SEG e T, outubro 2014. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/16820136.pdf>>. Acesso 10 jun 2017.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva:** Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RUSSEL, Stephen H. **Supply chain management: more than integrated logistics.** Air Force Journal of Logistics, v. 31, n. 2, p. 56-63, 2007.

SCAVARDA, Luís F. R., HAMACHER, S. **Evolução da Cadeia de Suprimentos da Indústria Automobilística no Brasil.** Revista de Administração Contemporânea, vol. 5, nº 2, p. 201-219, Maio/Ago. 2001.

SCHIER, C. U. C.; LOMBARDO, A.; CARDOSO, S. **Logística Integrada Na Cadeia De Suprimentos.** Revista eletrônica dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis, Revista nº 07: ano 2012. Faculdade Opet. Disponível em: <http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n7/LOGISTICA-INTEGRADA-NA-CADEIA-DE-SUPRIMENTOS.pdf> . Acesso 13 jun 2017.

SOUZA, Marcos A.; CORREA, Rodrigo M.; KRUGER, Gustavo P.; KRONBAUER, Clóvis A. **Custos Logísticos:** mensuração e uso por redes supermercadistas do estado do Rio Grande do Sul. In: Encontro da Anpad – EnANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. Anais... ANPAD, 2010.

SOUZA, José Paulo; JARDIM, Gabriela Feresin; AVELHAN, Bruna Liria. **Logística em Supermercados:** Teoria e Aplicação. XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO: A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável. Rio de Janeiro, outubro de 2008. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_069_492_10867.pdf. Acesso 17 jun 2017.