

Projeto	Pós-graduação
Curso	MBA em Administração e Logística
Disciplina	Supply Chain e Cadeias Colaborativas
Tema	Redes de Suprimentos, Objetivos e Desafios do Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento.
Professor	Sigmar Sabin

Introdução

Olá! Neste tema vamos estudar a composição das redes de suprimentos, seus objetivos e, principalmente, os desafios do gerenciamento da cadeia de abastecimento.

Para atingir o objetivo de estudo deste tema, precisamos conhecer as organizações que compõem uma cadeia de abastecimento e, posteriormente, entender os desafios do *Supply Chain Management* (SCM).

Portanto, após concluir este tema você será capaz de compreender e entender as diferenças, além de conceitos e características das organizações de fornecimento, as diversas organizações de produção e organizações de distribuição.

Também irá visualizar com maior facilidade os processos da cadeia de abastecimento, entendendo a importância do planejamento, do suprimento, da produção da distribuição através dos diversos canais e, por fim, a importância da administração de pedidos como uma vantagem competitiva.

Depois de estudar os conceitos básicos de uma Cadeia de Abastecimento, devemos responder à seguinte pergunta: que organizações e processos compõem uma cadeia de abastecimento e qual a importância de cada uma delas?

Desejo a você bons estudos!

Vídeo 1: Introdução (acesse o material *on-line*)

Problematização

Embora seja impossível prever todos os problemas que podem ocorrer em uma cadeia de abastecimento, a empresa **Nosso Negócio Próprio** está passando por uma reestruturação nesta área, buscando solucionar alguns contratempos que são relativamente comuns. Cabe a você analisar a situação para conhecer esses percalços e preparar um plano para que esses problemas não ocorram mais, pois a continuidade destes “deslizes” tem feito a empresa perder clientes.

A diretoria da empresa já tem um relatório gerencial com os principais erros que os clientes têm apontado, tais como: a falta e o atraso de produtos; interrupções no fluxo de materiais; e constantes erros na emissão de documentos para os clientes.

Esses equívocos têm causado a perda de fechamento de negócios e de clientes para a concorrência.

Agora, você precisa apresentar possíveis soluções para a lista de falhas que a empresa já detectou e, se possível, identificar outras falhas que possam ocorrer, sugerindo ações para corrigi-las.

Diante deste desafio, o que você, enquanto consultor em Cadeias de Suprimento, deve fazer para ajudar esta empresa?

Vídeo 2: Problematização (acesse o material *on-line*)

As organizações de uma Cadeia de Abastecimento

O que serve como um guia para todas as atividades de uma cadeia de abastecimento é o aumento da competitividade de uma organização. Isto ocorre porque nenhuma unidade organizacional isolada pode ser considerada a única responsável pela competitividade do seu produto e/ou serviço aos olhos de um consumidor final mas toda a cadeia de abastecimento. Isso quer dizer que a competição passou de entidades individuais para as cadeias de abastecimento.

No entanto, se você observar uma cadeia de abastecimento sob uma ótica de fim para seu início, você passa a ter uma cadeia de necessidades e, para atender essas necessidades em um ambiente altamente competitivo e global, as organizações precisam ter ao seu alcance um rol de fornecedores aptos a agregar valor aos produtos que serão disponibilizados aos clientes/consumidores. Por isso, vamos ver a seguir os participantes que compõem uma cadeia de abastecimento.

Em uma visão simplificada, a cadeia de abastecimento é composta por grupos básicos de participantes, que são seus clientes e fornecedores. Já as cadeias prolongadas contam com os fornecedores dos fornecedores, assim como, do outro lado há, também, os clientes dos clientes, ou os clientes finais, e as empresas que fornecem serviços a outras empresas da cadeia. Estas fornecem serviços em logística, transporte, armazenagem, finanças, marketing e informações tecnológicas.

Você poderá ter uma visão mais clara ao assistir o vídeo a seguir:

Vídeo “**Supply Chain Management - Cadeia de suprimento**”

<https://www.youtube.com/watch?v=E1viFYWocGU>

Agora, você vai conhecer mais detalhes das características, a importância e as funcionalidades dos participantes na cadeia de abastecimentos.

Vídeo 3: As Organizações da Cadeia de Abastecimento (acesse o material *on-line*)

Produtores ou Fabricantes

As organizações também são conhecidas ou chamadas de **fornecedores**, que são empresas ou organizações que produzem matérias-primas, que poderão ser utilizadas para produção de insumos, e estas serem fornecidas a empresas que fabricam os produtos finais ou acabados.

Esses produtores de matérias-primas são organizações que podem explorar minas para extração de minérios ou realizar as perfurações para obtenção de petróleo ou gás ou, ainda, realizar corte de árvores. Enfim, são as organizações no processo que se dedicam às mais variadas áreas de atividade como mineração, agricultura, criação de animais, coleta de sementes etc.

Já os fabricantes de produtos finais usam essas matérias-primas ou insumos aplicando seus processos produtivos para transformar as matérias-primas em seus próprios produtos. Um exemplo é uma indústria de laticínios que utiliza um produto de origem animal – o leite – como matéria-prima. Esse produto passa por um processo de transformação e dele surgem diversos derivados, tais como o leite longa vida, a manteiga, o queijo, o iogurte entre outros, que são seus produtos finais.

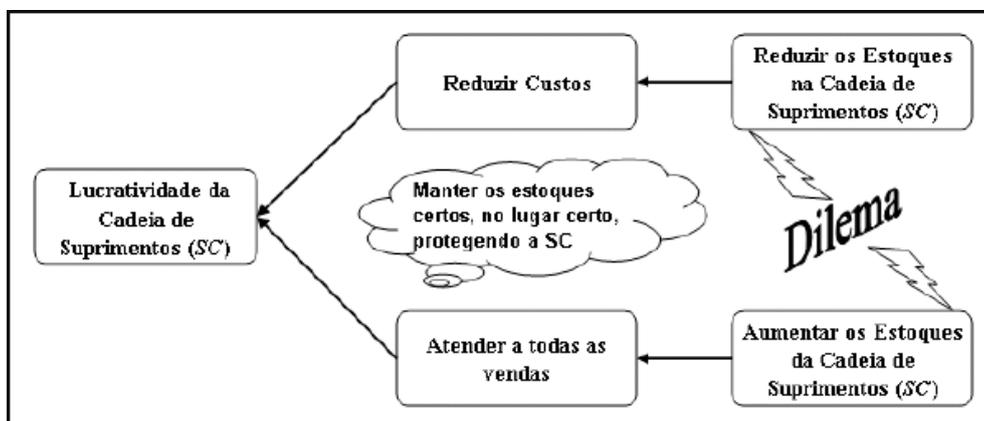
Produção / Fábricas

A produção tem a ver com a capacidade que uma organização (dentro da cadeia de abastecimento) tem para produzir e armazenar produtos, utilizando, para isso, espaços associados a fábricas e armazéns. Quando uma organização toma decisões relativas à produção, deve levar em consideração questões de balanceamento entre capacidade de resposta ao cliente e eficácia.

Por exemplo, quanto maior o estoque de produtos ou matérias-primas de uma fábrica ou armazém, maior será a capacidade e a flexibilidade para dar resposta às demandas de clientes e consumidores. Por outro lado, seus custos serão maiores, devido a produtos parados em estoques, e esse excesso, por sua vez, não gera receita. Isso quer dizer que quanto maior a sua capacidade de resposta, menor serão os seus níveis de eficiência.

Neste sentido, cabem aos gestores da organização decidir o caminho adequado para alcançar a eficácia de acordo com o alinhamento da gestão da cadeia de abastecimento com a estratégia da organização, conforme demonstrado na figura a seguir.

Figura 1: Evaporação das Nuvens do dilema da Redução de Custos



Fonte: Revista Espacios, 2014.

Analisando a figura, percebe-se que, a partir de um objetivo comum, a lucratividade da cadeia de abastecimento, duas linhas de argumentações são estabelecidas visando atingir o resultado desejado.

As fábricas podem funcionar com ênfase:

Funcional – Quando a fábrica se concentra em executar apenas algumas operações, como apenas juntar partes, tendo essa função para diferentes tipos de produto. Por exemplo: as fornecedoras de montadoras de automóveis ou integradoras de eletrônicos, que entregam à montadora ou à integradora apenas determinados tipos de peças.

No Produto – Quando desenvolvem diferentes operações que são necessárias para uma determinada linha de produção, desde a fabricação de partes, componentes ou ingredientes, até a junção dessas partes para elaboração do produto final. Exemplo: uma indústria de cosméticos.

Tipos e funcionalidade dos armazéns

Os armazéns podem seguir três diferentes teorias na sua função:

Unidade de armazenamento – também são conhecidas como *Stock Keeping Unit* (SKU), que é a mais tradicional. Neste modelo, um determinado tipo de produto é armazenado junto. É um modelo aplicado à indústria de peças ou componentes de veículos.

Armazenamento por processo – Todos os diferentes produtos relacionados com as necessidades de um determinado tipo de consumidor ou de processo são armazenados juntos. Este tipo de armazenamento requer espaços maiores do que o modelo SKU.

Modelo *Crossdocking* – É o caso em que o produto nunca é armazenado no local. O local é usado para hospedar um processo onde

caminhões de fornecedores depositam grandes quantidades de diferentes produtos, que são divididas em pequenas quantidades e recombinações de acordo com as necessidades do dia. Dali são reencaminhadas rapidamente para o destino final.

Distribuidores

Distribuidores também são conhecidos como revendedores ou atacadistas. Eles, geralmente, buscam os produtos em grande volume, junto aos fabricantes, armazenam e, posteriormente, entregam aos clientes. Ou seja, vendem os produtos em quantidades para intermediários ou para o cliente final, entregando o produto onde e quando os clientes desejam.

Distribuidor é uma organização que controla estoques de produtos, que compra dos produtores e depois vende aos consumidores. Esta organização tem várias funções, como promoção e vendas do produto, administração de estoque e armazenamento, transporte do produto, suporte ao cliente e serviço pós-venda. Um distribuidor pode, ainda, ser uma organização intermediária entre o fabricante e o cliente, desempenhando, principalmente, as funções de promoção e venda do produto, sem nunca tomar posse dele.

Em ambos os casos, enquanto que as exigências dos clientes evoluem e a escala de produtos disponíveis muda, o distribuidor é o agente que, continuamente segue as necessidades do cliente e as combina com os produtos disponíveis. (NOVAES, 2004).

Varejistas

Os varejistas adquirem os produtos diretamente de fábricas ou de distribuidores. Em seguida, armazenam e vendem esses produtos em pequenas quantidades ao público em geral, mantendo uma relação próxima

com os seus clientes, além de se encarregarem de promover o produto e gerir os preços de venda final.

Fornecedores de Serviços

São organizações que fornecem serviços especializados aos produtores, distribuidores, varejistas e consumidores. Geralmente, caracterizam-se pela especialidade em determinadas tarefas necessárias ao longo da cadeia de abastecimento. Esses fornecedores de serviços também são conhecidos como operadores logísticos e podem executar tarefas que vão desde o transporte, armazenagem e movimentação de produtos, até empréstimos e análises de crédito, podendo atuar também na coleta de dados e serviços legais.

Atualmente, essas organizações já atingem níveis elevados de especialização, tornando-as alternativas econômicas para desenvolver a tarefa internamente. Muitas destas organizações acabam por optar pela prática de *outsourcing*, também conhecida em alguns casos como terceirização de serviços.

Vídeo “Logística de Distribuição”

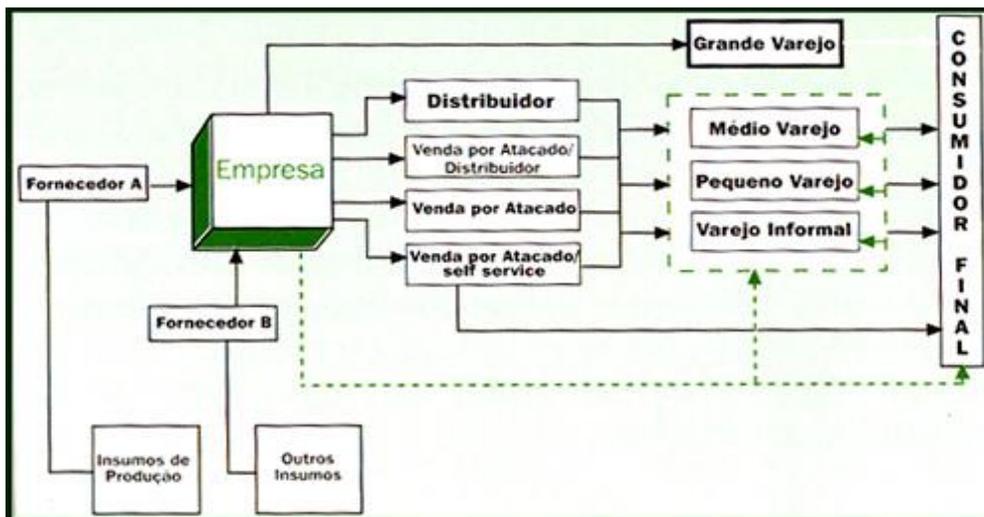
<https://www.youtube.com/watch?v=l4ow9uNXv7Y>

Clientes / Consumidores

Os consumidores são pessoas ou organizações que compram ou usam um determinado produto e/ou serviço, podendo, ainda, vendê-lo a outro cliente ou serem eles mesmos o cliente final. No cenário atual, são eles que detêm uma força muito grande sobre toda a cadeia, uma vez que suas demandas e exigências encontram inúmeras alternativas de serem supridas.

Observando a figura a seguir, você tem uma visão de todos os participantes da cadeia que tratamos durante este tema.

Figura 2: Uma cadeia tradicional ou linear de fornecimento



Fonte: E-consulting Corp.

Artigo: **Gestão da Cadeia de Suprimentos: uma reflexão a partir da Teoria das Restrições**

<http://www.revistaespacios.com/a14v35n04/14350403.html>

Vídeo 4: Operações de Fornecimento, Produção e Distribuição (acesse material *on-line*)

Processos da cadeia de abastecimento

Agora que você já conhece os participantes de uma cadeia de abastecimentos, vamos conhecer os processos que envolvem estes participantes, quais as práticas de negócios em cada processo e a relação de

interdependência que existe entre eles.

Para isso, vamos entender os processos de **planejamento**, de **suprimentos**, de **distribuição de produção** e de **administração de pedidos**. Assim, podemos ter uma visão geral dos processos de toda uma cadeia de abastecimento.

Atualmente, a maioria das empresas já reconhece a importância e o impacto que uma boa e eficiente organização da cadeia de abastecimento tem sobre os resultados do negócio, o quanto contribui para redução de custos e os impactos positivos sobre o crescimento das vendas e dos lucros, por meio de uma diminuição dos ciclos e aumento de flexibilidade.

Devido a isso, a cadeia de abastecimento tem se consolidado como um dos três macroprocessos centrais que influenciam diretamente o trajeto e o sucesso de uma organização, ajudando a buscar a vantagem competitiva.

Vamos entender quais são e como funcionam esses processos?

Artigo: **Integração de processos na cadeia de suprimentos e desempenho do serviço ao cliente**

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2009000200007

Processo de Planejamento

Muitas organizações ainda administram os seus negócios de maneira não integrada. O processo de planejamento não está voltado somente para a produção, compras ou distribuição. As empresas precisam ter um processo de planejamento que possa cobrir toda a cadeia de abastecimento, avaliando perspectivas estratégicas de demanda e suprimentos. Esse planejamento deve ir além das fronteiras da organização e se estender aos clientes e

fornecedores.

Ele deve ser orientado pelas necessidades provenientes do plano de negócios da empresa ou do seu planejamento estratégico. E, independentemente da empresa ser grande ou pequena, ela necessita de uma direção e a análise de produtos, serviços, mercados, concorrentes, demanda e fornecedores são essenciais para uma caminhada longa e com êxito.

Planejamento de Suprimentos ou Compras

O planejamento de suprimentos tem por objetivo definir as ações para obtenção de materiais necessários para satisfazer a demanda requerida da cadeia de abastecimento. Esse planejamento deve considerar o tempo necessário ou empregado para obtenção de determinado material, flexibilidade e nível de serviços dos fornecedores, custo total dos estoques, números e localização desses fornecedores e seu desempenho quanto ao cumprimento de prazos, quantidade e qualidades dos produtos que fornecem.

Deve considerar, ainda, uma análise das necessidades de materiais usados para agregar valor a um produto ou serviço, buscando o equilíbrio das necessidades de material com a capacidade de suprimento. A partir destas premissas deve-se elaborar um plano de suprimentos, com a definição das ações que serão tomadas dentro de um determinado período, com objetivo de atender as necessidades de materiais.

Comprar é o conceito utilizado na indústria com a finalidade de obter materiais, componentes, acessórios ou serviços. É o processo de aquisição que também inclui seleção de fornecedores, os contratos de negociação e as decisões que envolvem compras locais ou centrais.

Compras centralizadas – As empresas obtêm melhores preços e serviços em função do maior volume praticado.

Compras descentralizadas – Podem oferecer uma velocidade maior de

atendimento se praticadas localmente, influenciando, também, no custo do transporte.

Planejamento de Produção

O planejamento da produção corresponde ao desenvolvimento de ações que orientarão os recursos da produção em relação às necessidades de produção especificadas pela demanda. Este planejamento deve levar em consideração o tempo de ciclo empregado na produção, flexibilidade, número de itens de estoque ou SKU, aderência do plano de produção, custos relacionados aos estoques de materiais em processo e estoques de produtos obsoletos.

É importante considerar uma análise das necessidades de produção, juntamente com uma análise dos recursos de produção, considerando sempre como prioridade aqueles produtos que agregam valor ao negócio e aos clientes. Baseado nessas premissas, é preciso buscar o equilíbrio dos recursos com as necessidades de produção, estabelecendo um plano para orientar a organização sobre as ações e estratégias a serem seguidas.

Planejamento da Distribuição

O processo de distribuição está associado à movimentação física de materiais, normalmente de um fornecedor para um cliente. Temos que levar em consideração atividades internas e externas e que são acompanhadas de documento legais, necessários para a movimentação de produtos.

Distribuir é uma função dinâmica e bastante diversa, que varia de produto para produto, de empresa para empresa. Por esta razão, a distribuição deve ser bastante flexível para enfrentar as diversas demandas e restrições que lhe são impostas, sejam elas barreiras físicas ou legais.

No entanto, a vantagem competitiva de uma organização está na forma

de distribuir, ou seja, a forma como ela faz seu produto chegar rapidamente à gondola, a qualidade do transporte e a eficiência de entrega de um material a um fabricante.

Processo de Administração de Pedidos

O processo de administração de pedidos e de clientes tem como objetivo o planejamento e o gerenciamento de vendas e a administração do portfólio de clientes, buscando parcerias efetivas que possam gerar condições propícias para ambos e, desta forma, fortalecendo o vínculo com os clientes ao atender suas demandas e agregar valor por meio dos processos da cadeia de abastecimento.

Esse processo tem sofrido mudanças significativas, levando a questionamentos, como:

“A empresa está entregando o produto certo, ao cliente certo e no momento correto?”.

A resposta a essa questão é fundamental no relacionamento e na lucratividade da empresa. Por essa razão o gerenciamento de pedidos tem sido uma vantagem competitiva, o que tem levado muitas organizações a buscar melhorias neste processo, para competir mais fortemente no mercado.

Assista ao vídeo a seguir, que apresenta uma visão bem completa do funcionamento de todas as áreas abordadas aqui neste tema.

Vídeo: “**Logística da Natura**”

<https://www.youtube.com/watch?v=JSdxG54jkns>

Vídeo 5: Processos da cadeia de abastecimento (acesse material *on-line*)

Revendo a problematização

Muito bem! Acredito que você já teve tempo suficiente para refletir sobre o caso apresentado no início dos estudos deste tema. Então, agora, escolha uma das alternativas apresentadas a seguir.

Opção 1: Fazer uma análise e um planejamento dos processos da cadeia para identificar os pontos falhos e, se necessário, trocar fornecedores, buscando aqueles que atenda com maior qualidade, rapidez e eficiência nos custos.

Opção 2: Conhecer, avaliar e repensar o rol de fornecedores, o processo de produção e distribuição de produtos da empresa. A partir desse levantamento, realinhar os processos, corrigindo as falhas, executando treinamentos e, principalmente, criando indicadores internos de qualidade para um acompanhamento mais próximo e imediato de cada operação.

Opção 3: Sugerir a contratação de um operador logístico para cuidar da movimentação de materiais e produtos.

Para consultar o *feedback* de cada uma das alternativas, acesse o material *on-line*.

Síntese

Neste tema tivemos a oportunidade de conhecer os componentes de uma cadeia de abastecimento e os processos por eles desenvolvidos. Com esse conhecimento é possível analisar a cadeia e identificar onde existem *gaps* que, se não corrigidos, podem levar à perda da confiabilidade dos clientes na empresa. A consequência disso, em um mercado globalizado e altamente competitivo, é justamente uma empresa perder suas vantagens competitivas e não ter diferenciais que a destaquem em um cenário onde os concorrentes estão a postos para se aproveitarem de uma pequena falha do concorrente para tomar o cliente para si.

Portanto, vale lembrar que a cadeia toda é composta por diversos atores, que são: fornecedores de matérias-primas, insumos, serviços das mais diversas naturezas e organizações de produção ou fabricantes, sistemas ou canais de distribuição. Eles são responsáveis por proporcionar a disponibilidade de produtos ao consumidor, esteja ele onde estiver. Temos, também, um outro integrante muito importante nessa cadeia que é o cliente ou consumidor que, diante da grande oferta de produtos e serviços similares, sente-se cada vez mais poderoso, exigindo cada vez mais uma atenção maior.

Vídeo 6: Síntese (acesse material *on-line*)

Atividades

Questão 1 - Em relação às organizações que compõem uma cadeia de abastecimento, está correto afirmar que:

- a) Em mercados globalizados e cada vez mais dinâmicos, clientes são muito mais exigentes. Para satisfazê-los, proliferam-se linhas e modelos de produtos, com ciclos de vida bem mais curtos. Mas, essas condições não impactam sobre as organizações de cadeia de abastecimento.
- b) Em uma visão mais simples, a cadeia de abastecimento é composta por grupos básicos de participantes, que são clientes e fornecedores. Não há necessidade da empresa se preocupar com a extensão da cadeia para fornecedores dos fornecedores, ou clientes dos clientes, pois estes nunca serão impactados pela empresa.
- c) Ao observar uma cadeia de abastecimento sob uma ótica de fim para seu início, percebe-se uma cadeia de necessidades e para atender essas necessidades para atender essas necessidades em um ambiente altamente competitivo e global, uma organização precisa ter ao seu alcance um rol de fornecedores aptos a agregar valor aos produtos que serão disponibilizados.
- d) Na visão da cadeia de abastecimentos prolongada, empresas que fornecem serviços como logística, transporte, armazenagem, finanças, marketing e informações tecnológicas, têm pouco ou nenhum impacto no valor agregado aos clientes.

Questão 2 - Em relação aos componentes das cadeias de abastecimento definidos como produtores ou fabricantes, é INCORRETO afirmar:

- a) São empresas ou organizações que produzem matérias-primas que poderão ser utilizadas para produção de insumos e estas serem fornecidas a empresas que fabricam os produtos finais ou acabados. São, também, aquelas organizações que produzem os produtos que serão entregues aos clientes e consumidores.
- b) Produção é a capacidade que uma organização tem de produzir e armazenar produtos, utilizando, para isso, espaços associados a fábricas e armazéns.
- c) Em uma fábrica, quanto maior o estoque de produtos ou matéria-prima maior será a capacidade e a flexibilidade para dar resposta às demandas de clientes e consumidores e maior será sua receita, devido à maior capacidade de resposta ao cliente.
- d) Manter a lucratividade de uma cadeia é uma decisão a ser tomada entre reduzir custos, por meio da redução dos estoques e o atendimento a todas as vendas, com aumento dos estoques. Esse é um dilema conhecido como evaporação das nuvens.

Questão 3 - Cabe aos gestores da organização decidir o caminho adequado para alcançar a eficácia de acordo com o alinhamento da gestão da cadeia de abastecimento com a estratégia da organização. Nesse sentido, eles devem escolher os tipos de fábricas e os tipos e funcionalidade dos armazéns. Assinale a alternativa que relaciona as características das fábricas (com ênfase no produto) e armazéns (do tipo armazenamento por processo):

- a) Quando a fábrica se concentra em executar apenas algumas operações, como apenas juntar partes, tendo essa função para diferentes tipos de produto. No armazenamento, um determinado tipo de produto é armazenado junto.

- b) Desenvolvem diferentes operações que são necessárias para uma determinada linha de produção, desde a fabricação de partes, componentes ou ingredientes, até a junção dessas partes para elaboração do produto final. Os diferentes produtos relacionados com as necessidades de um determinado tipo de consumidor ou de processo são armazenados juntos.

- c) Desenvolvem diferentes operações que são necessárias para uma determinada linha de produção. No que diz respeito ao armazenamento, um determinado tipo de produto é armazenado junto.

- d) A fábrica se concentra em executar apenas algumas operações, como apenas juntar partes, tendo essa função para diferentes tipos de produto. O produto nunca é armazenado no local e os fornecedores depositam grandes quantidades de diferentes produtos que são divididas em pequenas quantidades e recombinações de acordo com as necessidades do dia. Depois, são encaminhadas para o destino final.

Questão 4 - São organizações que fornecem serviços especializados aos produtores, distribuidores, varejistas e aos consumidores. Geralmente, caracterizam-se pela especialidade em determinadas tarefas necessárias ao longo da cadeia de abastecimento. É correto afirmar que nesta categoria de organizações encontram-se:

- a) Os distribuidores, também são conhecidos como revendedores ou atacadistas. Eles geralmente buscam os produtos em grande volume, junto aos fabricantes, depois armazenam para posteriormente entregar aos clientes.
- b) Organizações que adquirem os produtos diretamente de fábricas ou de distribuidores, armazenam e vendem esses produtos em pequenas quantidades ao público em geral.
- c) As organizações que fornecem serviços especializados, e se caracterizam pela especialidade em determinadas tarefas, também são conhecidas como operadores logísticos e podem executar tarefas que vão desde o transporte, a armazenagem e movimentação de produtos, até empréstimos e análises de crédito, podendo atuar também na coleta de dados e serviços legais.
- d) Pessoas ou organizações que compram ou usam um determinado produto e/ou serviço, podendo, ainda, vendê-lo a outro cliente ou serem eles mesmos o cliente final.

Questão 5 - A cadeia de abastecimento tem se consolidado como um dos três macroprocessos centrais que influenciam diretamente o trajeto e o sucesso da organização e na busca de vantagem competitiva. Nesse aspecto o processo de planejamento não está voltado somente para a produção, compras ou distribuição. As empresas precisam ter um processo de planejamento que possa cobrir toda a cadeia de abastecimento. Esse planejamento deve ir além das fronteiras da organização. Qual processo determina a escolha dos melhores fornecedores para a empresa?

- a) Planejamento da produção, que corresponde ao desenvolvimento de ações que orientarão os recursos da produção em relação às necessidades de produção especificadas pela demanda.

- b) O planejamento de suprimentos, que tem o objetivo de definir as ações para obtenção de materiais necessários para satisfazer a demanda requerida da cadeia de abastecimento.

- c) Está associado à movimentação física de materiais, normalmente de um fornecedor para um cliente.

- d) O processo de administração de pedidos e de clientes, que tem como objetivo o planejamento e o gerenciamento de vendas, a administração do portfólio de clientes e busca de parcerias efetivas que possam gerar condições propícias para ambos, cliente e fornecedor.

Para consultar o gabarito das questões, acesse o material *on-line*.

Referências

BALLOU, R.; **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: Planejamento, Organização e Logística Empresarial. Porto Alegre, Bookman, 532p. 2001.

BERTAGLIA, P.R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.

GATTORNA, J. **Living supply chains**: alinhamento dinâmico de cadeias de valor. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: estratégia, planejamento e operação. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

FELDENS, L. **Impacto da Tecnologia da Informação nas variáveis estratégicas organizacionais na gestão da cadeia de suprimentos**. Porto Alegre. Dissertação (Mestrado em Administração) - PPGA, Escola de Administração, UFRGS, 2005.

KENDALL, G. **Visão Viável**: Transformando o Faturamento Líquido em Lucro Líquido. Porto Alegre, Bookman, 2007.

NOVAES, A. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**: Estratégica, Operação e Avaliação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RUSSO, C. P. **Armazenagem, controle e distribuição**. 1 ed. Curitiba: Intersaberes, 2013.

TAYLOR, D.A. **Logística na cadeia de suprimentos**: uma perspectiva gerencial. São Paulo: Pearson, 2005.