

A LOGÍSTICA EMPRESARIAL DE SUPRIMENTOS

Sylvana Lima Teixeira

Hugo Silva Ferreira

RESUMO

em um mercado cada vez mais competitivo, as empresas precisam ter o alinhamento de sua forma de proceder. Pensar em como estabelecer o primeiro contato, qual a melhor tecnologia a ser empregada, em que se baseia o processo de compra de insumos e suas vertentes, o fluxo de materiais, o vetor da demanda, o tempo para o cumprimento de prazos, o estabelecimento de relacionamento com empresas fornecedoras de matéria-prima, a questão do estoque e do transporte, enfim um arsenal de fatores que devem ser considerados na logística empresarial para que a sua gestão seja a mais eficiente. Uma organização apta a minimizar os custos, a aumentar a produtividade, a movimentar de forma mais ágil as informações, a estimular a lucratividade, a consolidação de vantagens competitivas tudo isso contribui para que o destinatário final não tenha apenas a aquisição de um produto ou da prestação de um serviço e sim o ganho de valor com a experiência vivida.

Palavras-chave: Logística. Compra. Suprimentos. Tecnologia

ABSTRACT:

in an increasingly competitive market, companies need to align their way of proceeding. Think about how to establish the first contact, what is the best technology to be employed, on which is the process of purchasing inputs and their aspects, the flow of materials, the vector of demand, the time for meeting deadlines, the establishment relationship with companies that supply raw materials, the issue of stock and transport, in short an arsenal of factors that must be considered in business logistics so that their management is the most efficient. An organization capable of minimizing costs, increasing productivity, moving information more quickly, stimulating profitability, consolidating competitive advantages all contribute to the end recipient not only having to purchase a product or product. providing a service, but gaining value from the experience.

Keywords: Logistics. Purchase. Supplies. Technology

1 INTRODUÇÃO

A logística empresarial deve ser vista sob um ponto de vista amplo e sistêmico, na medida em que há vários elementos e pessoal envolvidos no processo, desde o primeiro contato com a empresa, com a verificação dos desejos da clientela, com a oportunidade conferida de sua satisfação até a entrega do objeto de desejo e/ou serviço. A forma como as informações são convertidas na materialização do produto objeto de expectativa do consumidor pode levar ao sucesso ou ao fracasso do empreendimento. A velocidade com que são utilizadas, com o estabelecimento de etapas e de prazos, os produtos em estoque, o canal de comunicação, o reabastecimento de suprimentos, o processo de compra de insumos, enfim, toda a organização interna e externa corporativa lhe confere vantagens ou desvantagens competitivas no mercado.

Aliado a tudo isso, verifica-se a questão da relação entre o investimento feito no processo de compra, no manejo de tecnologias capazes de facilitar a troca e o acesso a informações, tudo voltado para a produtividade, com o mínimo de sobrecarga financeira, e via reflexa no acréscimo de valor à experiência do cliente para com a empresa.

Assim sendo, compreender como funciona essa logística foi a mola mestra motivadora do presente *paper*, ratificado em pesquisa bibliográfica que repousa, segundo Alyrio (2009, p.82) na “investigação em material teórico sobre o assunto de interesse” e que, para Marconi e Lakatos (2007), representa a verificação de estudos feitos como base elementar e relevante para o tema objeto de análise.

Desta feita, em termos de estruturação qualitativa, desenvolve-se o raciocínio a partir de suportes teóricos extraídos de artigos científicos, dissertações de mestrado, enfim de materiais bibliográficos, que constituirá em reflexões e na argumentação dos seguintes tópicos, a saber, a estratégia na cadeia de suprimentos, o processo de compra e a tecnologia na logística de suprimento.

2 A ESTRATÉGIA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Toda empresa traz em si a expectativa de se consolidar no mercado como a marca prezadora pela qualidade e pelo compromisso com o seu usuário. É um investimento de tempo no desenvolvimento de estratégias, de planos de ação, de recursos financeiros e de tecnologias, enfim no envolvimento também do capital humano, por detrás de todas as operações mecânicas, para construir bases sólidas do empreendimento. Procedimentos estruturados e de fácil percepção são fomentados até mesmo para conferir publicidade aos que estiverem ligados de forma direta ou indireta ao sistema tático e operacional. Nesse sentido, os atores envolvidos dentro da organização, independentemente do nível hierárquico que ocupa, devem tem em mente de como a gestão das cadeias de produção funciona, qual a logística empregada desde o contato inicial com a empresa até o recebimento do produto e/ou serviço ao destinatário final. Como as informações são processadas, qual o setor de linha de frente a receber o primeiro contato, como é feito o suporte, o setor competente para a verificação do estoque, quem fará a ponte gestora do abastecimento e reposição dos suprimentos, o meio adequado de transporte, prazos de entrega, fornecedores, enfim, tudo isso diz respeito à logística, ao funcionamento operacional da organização.

A logística é constituída não apenas de grande número de atividades em uma organização, mas também necessita que estas sejam tratadas de forma sistêmica para que se possam extrair ao máximo os ganhos dela provenientes. O desafio é equilibrar

as expectativas de serviços e os gastos de modo a alcançar os objetivos do negócio.
(Valentim *et. al*, 2006, p. 1)

Em termos práticos, a logística na visão de Costa (2010) estaria alicerçada em 3 pilares. O primeiro é o gerenciamento dos materiais, dito de outra forma, a aquisição dos insumos e visão antecipatória para controle de produtos com possibilidade de escassez. O segundo é voltado para a movimentação de bens, o transporte, o deslocamento dos materiais de forma interna, isto é, nas fábricas, nos campos dos fornecedores, nos locais de estocagem.

O terceiro pilar, intimamente relacionado com a movimentação desses bens, é a distribuição física que, na visão de Leite *et. al* (2017, p. 679 *apud* BERTAGLIA, 2009), abraça “a gestão de estoque, a administração dos pedidos, a armazenagem, o transporte, entre outras. Logo por fazer parte de tantas ações, conclui-se que sua boa administração faz a empresa obter vantagem competitiva, colocando seus produtos ao alcance dos consumidores”.

Ao amarrar esse pensamento, Leite *et. al* (2017) conclui que o tripé sobre o qual se sustenta a logística, acima exposto, resvala na transformação em si dos produtos aptos para a efetiva entrega, cujo principal beneficiário é o usuário com a aquisição de bens de excelência e com acréscimo de valor, o que confere ao serviço uma etiqueta de exclusividade pelo nível elevado demonstrado durante todo o procedimento.

Esse trânsito de informações, em essência, repercute na gestação e no aperfeiçoamento de valor ao produto e serviço ofertado, o que, segundo Bonatto *et. al* (2019), resvala em vantagens competitivas e, em via reflexa, na lucratividade ao integrar todos os elementos do processo logístico em prol do atingimento da eficiência no seu gerenciamento. Acrescenta-se ainda a finalidade de “promover a integração dos *stakeholders* e gerar a rentabilidade do negócio” (Costa *et. al*, 2017, p. 154).

Desta feita, Andrade (2012) determina ser o setor relevante, na medida em que materializa todo o discurso da organização em operações práticas, o que leva à metodologia estratégica da mesma como pilar em sede de vantagem competitiva frente a um mercado cada vez mais ágil e exigente. A consequência foi a promoção desse departamento para uma posição de destaque no corpo da organização. Tanto é verdade que Andrade (2012) é categórico em afirmar que o lema empresarial é ofertar produtos com qualidade para o consumidor com o mínimo de impacto nos custos a serem suportados pela empresa pelo fato mencionado acima da preservação da sua competitividade ante os concorrentes, o que irá maximizar a relação empresa, colaboradores e usuários, além de conferir uma gestão empresarial de eficiência e com representatividade no mercado. A logística, portanto, para Ballou (2006) representa a personificação do valor agregado ao serviço e/ou produto para todos os atores detentores de

v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

interesses diretos, sejam clientes, sejam fornecedores. Bowersox *et. al* (2002), além do elemento valor, traz o componente tempo na gestão do processamento dos pedidos feitos, interligados a uma cadeia voltada aos suprimentos. Cadeia essa, na visão de Ballou (2006) composta, dentre outros elementos, de meios de transporte e de controle de materiais em estoque.

A cadeia de suprimentos é um conjunto de abordagens que integra, com eficiência, fornecedores, fabricantes, depósitos e pontos comerciais, de forma que a mercadoria é produzida e distribuída nas quantidades corretas, aos pontos de entrega e nos prazos corretos, com o objetivo de minimizar os custos totais do sistema sem deixar de atender às exigências em termos de nível de serviço. (Simchi-Levi *et. al*, 2010, p. 33).

Lambert e Cooper (2000, p. 66) entendem que “a gestão da cadeia de suprimentos é a integração dos processos-chave de um negócio partindo do usuário final até os fornecedores iniciais de produtos, serviços e informações que adicionem valor para o comprador e para outras partes interessadas”.

Por ser um aspecto estratégico, a cadeia de suprimentos, no entendimento de Leite *et. al* (2017, p. 680) “lida com a previsão da demanda, seleção dos fornecedores, fluxo de materiais, contratos, estuda informações e movimentações financeiras, cruas novas instalações como fábricas, armazéns, centros de distribuição”, sem qualquer prejuízo com o canal de relação comunicacional com o cliente. O comprometimento dos atores de cada etapa se faz necessário para que haja o efetivo êxito.

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. (Silva e Braga, 2018, p. 112)

Bowersox *et. al* (2002) retoma a discussão quanto ao tema cadeia de suprimentos ao prescrever a sua vinculação com o fator relacionamento entre empresas, onde produtos, informações, competências, custos são compartilhados em prol do estabelecimento de um vínculo prático entre empresa, entre fornecedores e entre usuários em benefício de uma consolidação competitiva. Jacobs e Chase (2012) amarram tal entendimento ao alinhar as informações e os correlatos materiais aos desencadeamentos lógicos dos serviços das organizações. Nesse mesmo sentido é a visão de Slack *et. al* (2002), para quem cadeia de suprimentos tem como palavras-chave o relacionamento empresarial, a gestão eficiente do processo interno e a conexão externa com o consumidor. Andrade (2012 *apud* Vollmann *et. al* 2006) reforça todo o exposto ao elencar como benefícios dessa gestão, em especial, a provisão de suprimento do estoque para que não haja falta, máxima produtividade, minoração de custos ao se trabalhar em larga escala, parcerias com fornecedores e previsibilidade.

Dentro da cadeia de suprimentos, do ponto de vista das operações individuais, uma das questões-chave é como as empresas devem administrar seus relacionamentos com os fornecedores. Os relacionamentos tradicionais de fornecimento de mercado, onde cada transação efetiva torna-se uma decisão separada, apresentam vantagens, tais como: concorrência entre os fornecedores alternativos; flexibilidade inerente a mais de um fornecedor; explorar inovações independentemente de onde se originem, etc. No entanto, existem desvantagens em adotar esta prática, como: maior incerteza de mercado, maiores recursos na decisão de compra; e riscos estratégicos em subcontratar atividades de outras empresas. Já os relacionamentos de fornecimento em parceria são esperados que consumidores e fornecedores cooperem e compartilhem recursos e habilidades, a fim de alcançar benefícios mútuos além dos que esperariam obter sozinhos. Para tanto, vários fatores influenciam este relacionamento: expectativas de longo prazo; múltiplos pontos de contato; transparência de informações; coordenação conjunta das atividades; confiança, dentre outros. (ANDRADE, 2012, p. 8)

O fato é que a estrutura pensada em termos de desencadeamento lógico da cadeia de suprimentos necessita de planejamento, de relacionamento com fornecedores para baratear custos na compra de materiais, vínculos com o consumidor para entender seus anseios e de entrega de produtos acessíveis e de qualidade com o acréscimo de valor no processo de aquisição dos mesmos.

2.2 O PROCESSO DE COMPRAS

Qual produto oferecer, quais os seus componentes, quem serão os fornecedores, qual o prazo de entrega dos insumos, qual o prazo para a confecção do produto final, enfim, todos esses elementos fazem parte do processo de compra de um departamento da empresa ou, nas palavras de Andrade (2012, p. 11), “é uma sequência de processos ou estágios com o objetivo de prover materiais e serviços a uma organização”.

Ao ampliar a visão da relação, afirmam Silva e Braga (2018, p. 119) que “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”.

A arte da compra tem como função primordial aferição de desempenho da cadeia produtiva que, segundo Slack *et. al* (2002) resvala nos fatores de investimentos financeiros, na confiabilidade e na credibilidade dos envolvidos no processo, na temporalidade de resposta e de entrega, na qualidade dos materiais empregados e na flexibilidade na modelagem de expectativas quanto ao produto e seus elementos inerentes. Por qualidade, Slack *et. al* (2002) afirma ser a congruência do produto ofertado com os anseios do consumidor, só obtido através de um planejamento específico quanto às reais necessidades do cliente a respeito do item

desejado. A rapidez está relacionada ao prazo de resposta e de remessa do produto como forma de acompanhar a dinâmica de demandas do mercado cada vez mais instantânea. A confiança está na certeza de que o compromisso assumido será honrado, isto é, o produto será entregue no tempo e na quantidade previstos. Como corolário, há a flexibilidade que, para o autor *Slack et. al* (2002), repousa nas eventuais mudanças que possam ocorrer quanto às miudezas do produto, aos fatores externos passíveis de elastecer o prazo de entrega, bem como, inclusive, sobre a possibilidade de melhorias no próprio bem.

Ao final do enfrentamento de todas essas variáveis, surge a determinação do preço final, ao levar em consideração todos os investimentos financeiros para tal, tendo em vista que qualquer compra imprescindível para a confecção do produto impactará em seu custo final e no lucro efetivo da empresa. Ao fechar o raciocínio, Andrade (2012, p. 17) expõe que “os departamentos de compra das empresas buscam customizar os custos de aquisição para que elas se tornem competitivas, por meio de uma análise dos parâmetros: ciclo de vida dos produtos; dinâmica do mercado e número de fornecedores”.

É a parte integrativa e, porque não dizer, na concepção de Monckza *et. al* (2010), representante da competitividade empresarial pelo seu papel estratégico no aspecto do planejamento e de seus desdobramentos, a saber, os resultados alcançados, a repercussão das decisões tomadas, as pesquisas feitas, os materiais selecionados para a produção, a verificação da qualidade esperada e do tempo investido para a obtenção da quantidade mínima necessária de margem de segurança.

Nesse sentido, Soares (2003) esclarece que o processo de compras está intimamente vinculado às melhores práticas existentes no meio de consumo com vistas a colocar a organização dentro do patamar de sucesso no seu nicho de atuação. Práticas estas direcionadas ao planejamento, à mensuração de desempenho, ao estabelecimento de um canal de comunicação, de troca de informações e de relacionamento efetivo com fornecedores e à consolidação de uma cultura organizacional mais integrativa.

2.3 A TECNOLOGIA NA LOGÍSTICA DE SUPRIMENTO

O processamento de informações tem evoluído ao longo do tempo. Ter seu controle e o efetivo manuseio em benefício da empresa já é algo estimulado em um mercado cada vez mais impaciente quanto ao processo de resposta. É inconcebível aguardar dias por uma pronta solução. Afirmam Bandeira e Maçada (2008, p. 288) que “a informação sempre foi um

elemento importante para as operações logísticas, sem o qual nenhum aspecto da cadeia de suprimentos conseguiria proporcionar um alto nível de desempenho”.

Com propriedade, as informações coletadas viabilizam, na autoridade de Silva e Braga (2018, p. 112), “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”.

Na mesma linha de raciocínio, tem-se que a organização padronizada e interligada do fluxo de materiais, de forma mais dinâmica, a partir do acesso a informações em tempo real é um objetivo perseguido pelas organizações, vez que, consoante Dias (2018, p. 132), “é possível evitar a ocorrência de duplicidade na cadeia, ou seja, dois ou mais elementos produzindo o mesmo tipo de bem ou serviço”. Desta feita, a tecnologia da informação surge como uma verdadeira aliada no processo da logística empresarial, uma tendência que ao mesmo tempo confere o máximo de desempenho no tratamento das informações e na respectiva conversão em lucro para a organização e na satisfação das expectativas do cliente, destino final da cadeia de produção. Um papel relevante na gestão da empresa e na construção de valor agregado.

Nas últimas décadas, o ambiente empresarial foi marcado por mudanças relevantes. A globalização tem obrigado as organizações a se preocupar, além dos seus custos, com aspectos como clientes, diferenciação de produtos, Tecnologia da Informação (TI), inovação e cadeia de suprimentos. Nesse sentido, as empresas procuram melhorar o nível de serviço e reduzir custos na tentativa de se diferenciar e aumentar a percepção de valor dos seus clientes. Para tanto, utilizam, em larga escala, a TI. (BANDEIRA; MAÇADA, 2008, p. 288)

Em face do poder de compra do consumidor, estimulado pela variedade de bens colocados à sua disposição, o que acirra a concorrência, instrumentos tecnológicos são pensados em razão da mudança do perfil qualitativo do consumidor. Bonatto *et. al* (2019, p.3) afirmam que “os mais diferentes sistemas podem ser integrados, auxiliando na gestão de estoques, frota, relacionamento com o consumidor ou fornecedores e até mesmo no planejamento de longo prazo”. Sistemas são fortes aliados nesse processo de gestão da logística de suprimentos que, conforme Bonatto *et. al* (2019 *apud* Platt ; Klaes (2010), os mais utilizados são o ERP (*Enterprise Resource Planning*), SCP (*Supply Chain Planning*), CRM (*Customer Relationship Management*) e TMS (*Transportation Management Systems*). ERP retrata o sistema de gerenciamento empresarial de forma a condensar as informações de todos os departamentos, cujos dados são acessados a partir das necessidades do setor. SCP tem como norteadores a demanda e o estabelecimento de planos de execução de procedimentos em cadeia. CRM é o sistema que se dirige ao relacionamento com o consumidor enquanto que o TMS foca nas

questões de transporte do produto como um todo, a exemplo de frete e de rastreamento a la satélites.

Bowersox (2010) também faz a sua contribuição nesse sentido ao elencar a inteligência artificial, as leituras feitas através de códigos de barras e sensores ópticos, o intercâmbio eletrônico de dados e o uso de computadores pessoais. A inteligência artificial confere maximização do tempo, alta produtividade, redução do custo do capital humano, além de conferir qualidade na logística. O resultado é sentido na facilitação do processo decisório ao conferir mais assertividade. A leitura dos suprimentos por meio dos códigos de barra traz a facilidade de verificar todas as informações relevantes do produto, inclusive a sua localização. No mesmo raciocínio, há o intercâmbio eletrônico de dados como estrutura comunicacional, cujo objetivo, nas palavras de Leite *et. al* (2017, p. 680), é “aumentar a produtividade interna e externa, auxiliar na eficácia dos relacionamentos entre canais, tornar a empresa apta à competitividade internacional e reduzir os custos operacionais, pois reduz a mão-de-obra”.

Por fim e não menos importante, há o uso de computadores pessoais para a obtenção de informações de forma mais célere. A consequência é verificada na disseminação da cultura descentralizadora dos procedimentos dentro da cadeia, o que abala as estruturas rígidas da organização, o que a leva para uma posição de maior flexibilidade. Portanto, o emprego da tecnologia é bem-vindo, haja vista que, para Leite *et. al* (2017, p. 687) “garante agilidade nas trocas de informações, diminui custos burocráticos e operacionais; auxilia no gerenciamento logístico; é capaz de interpretar dados e sintetizá-los em formas de relatórios”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todo o exposto fez com que se despertasse para a compreensão da importância da organização de procedimentos internos da corporação. A logística deve ser levada em grande conta vez que é o caminho básico e não menos relevante para a consolidação da imagem da empresa frente ao trato com o seu cliente, desde a primeira comunicação com a narrativa de suas necessidades de aquisição de um bem ou da prestação de um serviço até a sua efetiva concretização. A preocupação com a qualidade do produto ofertado, com o estabelecimento de vínculos com fornecedores, o processo de verificação das melhores ofertas para a compra de insumos, o grau de comprometimento com os parceiros quanto ao cumprimento de prazos, o canal de comunicação, além do emprego de tecnologia, tudo isso pode alavancar a empreitada organizacional. Estar atento à dinâmica social e saber utilizar as informações através de mecanismos e de ferramentas tecnológicas capazes de facilitar o seu acesso também faz parte

do arsenal dessa cadeia de logística, estratégias essas que repercutirão no mercado, na lucratividade e em vantagens competitivas. O resultado certamente é o tão buscado valor às experiências vivenciadas pelos usuários.

REFERÊNCIAS

ALYRIO, R. D. (2009). **Métodos e técnicas e pesquisa em administração**, Rio de Janeiro, Fundação CECIERJ.

ANDRADE, G. C. (2012). **Gestão estratégica de suprimento em uma empresa do setor elétrico brasileiro**. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Available: http://objdig.ufrj.br/60/teses/coppe_m/GustavoCalegaroDeAndrade.pdf. [Accessed 4 April 2021].

BALLOU, R. H. (2006). **Gerenciamento da cadeia de suprimentos / logística empresarial**. Porto Alegre, Bookman.

BANDEIRA, R. A. M.; MAÇADA, A. C. G. (2008). **Tecnologia da informação na gestão da cadeia de suprimentos: o caso da indústria gases**. *Produção*. 18(2), p. 287-301. Available: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/107586>. [Accessed 4 April 2021].

BONATTO, K. J.; SOUZA, L. V.N.; KURPEL, D. V.; ALMEIDA, R. A. DE; GARCIA, M. (2019). **Logística e gestão da cadeia de suprimentos: uma revisão integrativa sistêmica**. **IX Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção**. Ponta Grossa, PR.

BOWERSOX, D. J; COOPER, M. B.; CLOSS, D. J. (2002). **Gestão logística da cadeia de suprimento**. Porto Alegre, Bookman.

BOWERSOX, D.J. (2010). **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo, Atlas.

COSTA, M. C.; TEIXEIRA, F. D.; PIMENTA, M. L.; CEZARINO L. Tendências de pesquisa em gestão da cadeia de suprimentos verde. In: *Gestão; Regionalidade*. 33(98), p. 153-166, 2017. DOI: <https://doi.org/10.13037/gr.vol33n98.4007>.

COSTA, R. F. (2010). **Tecnologia da informação aplicada a logística na estratégia empresarial**. **Periódico Eletrônico da Fatec São Caetano do Sul**,1(3). p. 139-147. Available: <http://www.fatecsaocaetano.edu.br/fascitech/index.php/fascitech/article/view/33>. [Accessed 8 abr. 2021].

DIAS, M. C. (2018). **Inovação, aprendizagem e cooperação na cadeia de suprimento têxtil da região de Americana/SP**. **Gestão; Regionalidade**. 34(100), p.127-144. Available: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/3613. [Accessed 8 April 2021].

JACOBS; F. R.; CHASE; R. B (2012). **Administração de Operações e da Cadeia de Suprimentos**. Porto Alegre, Bookman

Lambert, D.M.; Cooper, M. C. (2000). Issues in supply chain management. In: *Industrial Marketing Management*. 29(1), p. 65-83. doi: 10.1016/S0019-8501(99)00113-3.

LEITE, C. C. L.; SOUZA, R. S.; SILVA, S. W.; PORTUGAL JUNIOR, P. S.; OLIVEIRA, F. F. (2017). A logística e a gestão da cadeia de suprimentos: um estudo de caso em uma empresa da região do sul de Minas Gerais. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, 15(1), p. 676-688. Available: <http://periodicos.unincor.br/index.php/revistaunincor/article/viewFile/4046/3014>. Accessed 8 Apr. 2021.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. (2007). **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo, SP, Atlas.

MONCKZA, R.M; HANDFIELD, R.B, GUINIPERO, L. C.; Patterson, J. L; Waters, D. (2010). *Purchasing ; supply chain management*. EUA, South-Western.

PLATT, A. A.; KLAES, L. S. (2010). Utilizando o Sistema Integrado de Gestão (ERP) no apoio ao ensino de logística e gestão da cadeia de suprimentos. *Revista de Ciências da Administração*, Florianópolis, p. 224-241.

SILVA, M. M.; BRAGA, R. M. (2018). O supply chain management como fonte de vantagem competitiva das organizações. **Revista Inovação, projetos e tecnologias**. 6(1), p. 111-123. Available: <http://www6.uninove.br/ojs/journaliji/index.php/iptec/article/view/127/179> [Accessed 8 April 2021].

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. (2010). **Cadeia de Suprimentos: projeto e gestão**. Porto Alegre, Bookman.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. (2002). **Administração da produção**. São Paulo, Atlas.

SOARES, H.S. (2003). **Organização de compras em empresas industriais brasileiras**: um estudo de estruturas, papéis e responsabilidades. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil. Available: <https://www.coppead.ufrj.br/publicacao/organizacao-de-compras-em-empresas-industriais-brasileiras-um-estudo-de-estruturas-papeis-e-responsabilidades/>. [Accessed 4 April 2021].

VALENTIM, A.; NOGUEIRA, H.; PINTO JUNIOR, D. Pesquisa sobre a integração da Logística como Marketing em empresas de grande porte. **III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2006. Available: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/601_Seget%20150806.pdf. Acesso 8 Apr. 2021.