

As capacitações e os recursos logísticos necessários à adoção do SCM e de suas iniciativas: uma contribuição.

Márcia Maria Penteado Marchesini (UFSCar) marcia@mail.dep.ufscar.br
Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara (UFSCar) rosane@power.ufscar.br

Resumo

Dentro do contexto de competição entre cadeias de suprimentos ao invés de empresas, houve o surgimento de um novo paradigma de gestão empresarial baseado no desenvolvimento de relacionamentos mais próximos e colaborativos entre fornecedores e clientes, no qual se insere o conceito de SCM (Supply Chain Management) e suas iniciativas. Este artigo pretendeu aprofundar os resultados da pesquisa publicada em Marchesini & Alcântara (2004), a partir do esforço de expansão da identificação de capacitações/capacidades e recursos logísticos necessários à adoção do SCM e de suas iniciativas no ambiente empresarial. Tal esforço resultou na identificação de 20 capacitações/capacidades logísticas e de 31 recursos logísticos e, assim, contribuiu de forma significativa para a unificação da teoria logística.

Palavras-chave: *Relacionamentos colaborativos, SCM, Capacitações/capacidades logísticas, Recursos logísticos.*

1. Introdução

Dentro do atual contexto competitivo, começa a emergir um novo paradigma de gestão empresarial baseado no fato de as empresas não mais competirem apenas entre si de forma isolada ou individual, mas sim através das diversas cadeias de suprimentos nas quais estão inseridas. Além disso, o sucesso de uma organização depende da habilidade de gerenciamento para integrar outras organizações da cadeia, ou seja, formar e coordenar sua rede de relacionamentos (LAMBERT & COOPER, 2000; MENTZER et al., 2001). Assim, insere-se a necessidade de desenvolvimento de relações mais próximas e colaborativas entre fornecedores e clientes, sendo tais relações enquadradas no conceito ou paradigma de Gestão da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management*, SCM), que é definido por Mouritsen, Skjott-Larsen & Kotzab (2003) como um conceito holístico de gestão de relacionamentos, relativo a uma série de atividades de gerenciamento interconectadas.

O objetivo deste artigo é de aprofundar os resultados da pesquisa publicada em Marchesini & Alcântara (2004), a partir do esforço de expansão da identificação de capacitações/capacidades e recursos logísticos necessários à adoção do SCM e de suas iniciativas no ambiente empresarial. É importante destacar que os pontos de mudanças na logística foram classificados conforme a Visão Baseada em Recursos (VBR). Para alcançar o objetivo proposto, a primeira seção deste artigo realizará a identificação e a apresentação de 20 capacitações/capacidades logísticas. A segunda seção complementarará a identificação dos pontos de mudança na logística por meio de 31 recursos logísticos. A última seção realizará as considerações finais e as conclusões.

2. As capacitações e capacidades logísticas

Cabe destacar que as capacitações/capacidades logísticas e os recursos logísticos foram identificados através de uma extensa revisão da literatura (ANGELO & SIQUEIRA, 2003; BALLOU, 2001; BOWERSOX & CLOSS, 2001; CAPUTO & MININNO, 1998; CHEN & PAULRAJ, 2004; CHRISTOPHER, 1997; CHRISTOPHER, 2004a, 2004b; CHRISTOPHER & TOWILL, 2000a, 2000b; COUGHLAN et al., 2002; CROOM, ROMANO & GIANNAKIS, 2000; DAUGHERTY, ELLINGER & GUSTIN, 1996; FAWCETT & MAGNAN, 2002; FIGUEIREDO, FLEURY & WANKE, 2003; GAMMELGAARD & LARSON, 2001; GIANNAKIS & CROOM, 2004; GUISI, 2001; HUTT & SPEH, 2001; KOTZAB, 1999; KOTZAB & TELLER, 2003; LA LONDE & MASTERS, 1994; LARSON &

HALLDORSSON, 2002; MENTZER et al., 2001; PATTERSON, GRIMM & CORSI, 2003; ROSEMBLOOM, 2002; TAN, 2002; TELLER & KOTZAB, 2003; VILLA, 2001). As diferentes capacitações/capacidades são as seguintes:

a) Adotar a função logística como atividade estratégica: refere-se ao reconhecimento de que a logística é um elemento fundamental para todas as estratégias da empresa, já que viabiliza e dá suporte a outras atividades empresariais, através da agregação de valor de tempo e de lugar aos produtos e/ou serviços;

b) Adotar a logística como competência central da organização: isso ocorre quando a logística ocasiona alta produtividade (através da redução dos custos unitários) e/ou maior valor aos clientes (através da oferta de serviços);

c) Adotar e implementar o conceito de *Supply Chain Management* (SCM): o SCM traz à logística a perspectiva da cadeia de suprimentos e a necessidade de desenvolvimento de relacionamentos próximos e caracterizados pela cooperação intensa e pela coordenação e integração das operações das diferentes empresas da cadeia;

d) Adotar o conceito de Integração da logística: refere-se à visão integrada da logística tanto na esfera intra-organizacional (com outras funções da empresa) como na interorganizacional (com os sistemas logísticos das outras empresas da cadeia de suprimentos), através da integração de ações, sistemas, atividades e processos;

e) Adotar a coordenação e/ou a sincronização das atividades logísticas: a coordenação deve ocorrer no âmbito da cadeia de suprimentos, tanto das atividades à jusante da cadeia com as atividades à montante, como o seu inverso;

f) Adotar o Paradigma ou Ressuprimento Ágil: a agilidade da cadeia de suprimentos é a habilidade de responder, mais rapidamente, às necessidades exatas dos consumidores, sendo a flexibilidade sua característica-chave, uma vez que a organização deve ter a capacidade para responder às mudanças na demanda em termos de volume ou de variedade. Assim, busca a eficácia e a oferta da disponibilidade;

g) Adotar o Paradigma ou Ressuprimento Enxuto: caracterizada pela entrega de pequenas quantidades, realizada com maior frequência e no momento exato da necessidade. Assim, busca a redução dos custos por meio da eficiência ou da eliminação dos desperdícios (notoriamente os estoques de matérias-primas e de produtos em processo);

h) Adotar o conceito de cadeia de suprimentos híbrida ou “leagile”: combinar o paradigma enxuto com o ágil de forma simultânea ou sucessiva na cadeia de suprimentos;

i) Adotar a Logística do JIT: suas principais características envolvem: busca pela sincronização dos agentes da cadeia de suprimentos de modo a haver sinalização antecipada das necessidades de reabastecimento; redução dos níveis de estoque na cadeia; alta confiabilidade nas entregas; consolidação de entregas; relacionamento mais próximo entre cliente e fornecedor; redução da base de fornecedores; utilização de provedores de serviços logísticos;

j) Adotar Programas de Reposição Automática (PRAs): sua idéia central é a substituição de estoque por informações relativas a vendas reais e a níveis de estoque nos depósitos e/ou nos pontos-de-venda. Tais programas envolvem: Resposta Rápida, ECR (Resposta eficiente ao consumidor), CRP (Programas de Reposição Contínua), VMI (Estoque Gerenciado pelo Vendedor), Estoque Gerenciado Conjuntamente, CPFR (Planejamento, Previsão e Reposição Colaborativos) e JIT II ;

k) Adotar capacitações referentes às informações: recebimento diário, disponibilidade em tempo real e acuracidade de informações, comprometimento da abertura bilateral pelos parceiros e compatibilidade de padronizações;

l) Adotar e implementar a Recepção Eletrônica de Produtos: o recebimento de produtos nas lojas, nos centros de distribuição ou nos depósitos pode ser realizado de forma eletrônica a partir da utilização de código de barras e *scanners*;

m) Adotar esforços para a redução do tempo de ciclo das atividades logísticas: a logística deve focar seus esforços para reduzir o prazo estratégico, que corresponde ao tempo de ciclo das atividades logísticas. Para tanto, dois elementos tornam-se alvos potenciais de melhoria: estoques e transporte (tempo em trânsito);

n) Adotar e implementar a Reposição Eficiente de Produtos: é uma das estratégias do ECR que se volta à diminuição dos níveis de estoque e ao estabelecimento de um processo de reposição rápida e de melhor utilização da capacidade de transporte;

o) Adotar melhorias na gestão de estoques: as melhorias na gestão de estoque podem ser propiciadas pelo conceito de SCM e devem se voltar ao aumento do giro de estoques, por meio da redução de seus níveis, e da melhor comunicação entre os agentes da cadeia de suprimentos. Um elemento importante para a gestão de estoques é a acuracidade no dimensionamento do estoque de segurança;

p) Adotar a Postergação: é uma prática relacionada ao adiamento da configuração final do produto ou da sua posição na cadeia de suprimentos até o momento em que o pedido do cliente é realizado;

q) Adotar nível de serviço adequado aos objetivos da empresa: conforme as estratégias de atendimento ao cliente, o nível de serviço pode ser definido por meio da exploração de três estratégias: prestação de Serviço Básico, atendimento de Pedido Perfeito (remete a um nível máximo de disponibilidade, de desempenho operacional e de confiabilidade) e prestação de Serviços de Valor Agregado (envolve a customização da logística, podendo ser voltada à realização de diversas atividades específicas);

r) Realizar investimento na Logística Pós-Venda: O serviço pós-venda envolve, basicamente, a prestação de serviço de manutenção e a oferta de peças de reposição aos clientes ao longo do ciclo de vida do produto;

s) Eliminar ou reduzir a influência do conceito de *trade-off* entre nível de serviço e custo logístico: a partir de novas formas de gestão, o custo de serviço não cresce na mesma proporção do crescimento do nível de serviço oferecido;

t) Realizar investimento na Logística Reversa: através do fluxo de retorno de embalagens, de devoluções de clientes (no caso de produtos danificados, obsoletos ou que não funcionam) e de reaproveitamento de materiais para a produção (reciclagem de produtos).

3. Os recursos logísticos

Os pontos de melhoria na função logística enquadrados como recursos são:

a) Abertura à adoção de novos conceitos e novas estratégias: flexibilidade para aceitar novas abordagens de gestão da logística, novos processos e novas ferramentas;

b) Ligação estreita da logística com a alta gerência e ocupação de alto nível hierárquico pelo principal executivo da logística: a ligação direta da logística à alta gerência é um dos recursos que determina a função estratégica da logística. Além disso, tal ligação direta pode implicar na ocupação de altos níveis hierárquicos pelo principal executivo que gerencia a logística;

- c) Estrutura organizacional por processo:** em oposição à estrutura organizacional tradicional, baseada na abordagem funcional ou departamental, insere-se a organização logística baseada em processos, em que o gerenciamento logístico deve estar orientado a processos, ou seja, ao fluxo integral de produtos para o mercado ao longo da cadeia de suprimentos;
- d) Utilização do Conceito de Custo Total:** considera que, freqüentemente, os custos das atividades logísticas são conflitantes entre si e que eles devem ser gerenciados de forma conjunta para atingir a maximização do custo total;
- e) Adoção da metodologia ABC para apuração de custos:** dentre os sistemas de custeio disponíveis, o Custeio ABC é o que apresenta maior adequação e acuracidade, pois mensura os custos das atividades, sendo que estas são atribuídas no atendimento de determinado cliente ou grupo de clientes;
- f) Centralização do planejamento e do controle do sistema logístico por uma empresa da cadeia e coordenação estreita entre os níveis de planejamento e de operação logísticos:** insere-se a importância da ligação estreita entre o planejamento e a execução das operações logísticas, de modo que as decisões tomadas no primeiro sejam realmente praticadas pela segunda;
- g) Detenção de um planejamento logístico integrado:** que considere não só todas as atividades logísticas como também as atividades logísticas de todas as empresas da cadeia de suprimentos;
- h) Detenção de uma estratégia integrada dos processos de produção e de logística:** a partir da elaboração de uma estratégia que integre os processos de produção e de logística, sendo as seguintes decisões inter-relacionadas: decisões de puxar ou de empurrar o fluxo de produtos ao longo da cadeia de suprimentos; escolha entre a produção para estoque e a produção contra-pedido; decisão de centralização ou descentralização do estoque; escolha do modal de transporte; determinação do número e do tamanho das instalações;
- i) Utilização de um processo de previsão de demanda conjunta e de forma precisa:** todas as atividades da empresa e todos os elos da cadeia de suprimentos devem ser orientados pelas mesmas previsões, através da realização de previsões conjuntas ou do compartilhamento de previsões que abranja todas as áreas da empresa e todos os agentes da cadeia;
- j) Troca de informação e transferência de conhecimentos entre as empresas:** a empresa central da rede de empresas desenvolve os conhecimentos sobre as atividades logísticas, havendo, portanto, a necessidade de transferência de tais conhecimentos a outras empresas da rede, sendo que estas devem possuir capacidades de absorção.
- k) Utilização da Tecnologia de Informação (TI) e suas ferramentas:** algumas ferramentas são: sistemas de planejamento computadorizado, computadores de bordo, manuseio automático de materiais, obtenção automática de dados, EDI, código de barras nos produtos e nas etiquetas de containers de carregamento, scanners, SINFOS (Product Data Pool ou Base de Dados dos Produtos, que é uma base de dados centralizada contendo informações sobre os produtos), Sistemas de Gerenciamento de Pedidos (como o Pedido assistido por computador, CAO ou Computer Assisted Ordering), GPS (Global Position System), Roteirizadores, Point-of-Sale System;
- l) Existência de check-outs automatizados:** consiste na presença de *scanners* nos *check-outs* dos pontos-de-venda para que haja integração entre o sistema central e o de compras; e transferência das informações sobre a demanda real dos consumidores finais a outros agentes da cadeia de suprimentos;

m) Utilização de softwares relacionados à logística e de Sistema de Informação (SI) logística: alguns dos módulos do sistema de SCM relacionados à função logística são: Planejamento estratégico da rede; Planejamento da Demanda; Planejamento da Distribuição; Gestão de Estoque; Programação da Produção; TMS (Sistema de Gerenciamento de Transporte); WMS (Sistema de Gerenciamento de Armazéns); Compras; Order Fulfilment (ou atendimento da demanda), Sistemas de Planejamento da Cadeia de Suprimentos, Sistemas de Rádio Frequência, Sistemas de Roteirização Geocodificada e as tecnologias do Comércio Eletrônico;

n) Determinação adequada da localização das instalações: está sendo contestado atualmente o paradigma de “presença local”, que é baseado na localização de várias instalações locais próximas aos clientes, em virtude da busca pela redução dos níveis totais de estoque, da melhoria da confiabilidade e da eficiência do sistema de transporte e da redução, a partir da adoção de TI, dos tempos necessários à transmissão e ao processamento de informações;

o) Utilização de equipamentos e de métodos de gestão do transporte adequados: algumas variáveis importantes para o processo de avaliação e de seleção do serviço de transporte são o tipo de acondicionamento (condições adequadas de temperatura do veículo, possibilidade de armazenamento a granel), a garantia da segurança no transporte (rastreamento da carga em tempo real) e a flexibilidade no descarregamento dos produtos (descarga lateral). Nota-se a pertinência de utilização de modalidades mistas de transporte (ou transporte multimodal) e de mecanismos de coordenação entre elas, como o Semi-Reboque sobre Vagão (*Trailer on Flatcar*, TOFC);

q) Utilização do *Cross-docking*: caracterizada pela criação ou consolidação de grandes volumes através do agrupamento ou da consolidação de pequenos pedidos e pela operação realizada sem armazenagem, proporcionando economias de escala no custo de transporte;

r) Utilização da Entrega Direta em Loja: realização da entrega de forma direta entre o fabricante ou fornecedor e o cliente (que pode ser um ponto de utilização da empresa e/ou do consumidor), sem haver, portanto, a interferência de intermediários e/ou a passagem em unidades de armazenagem;

s) Adoção do conceito de Padronização: a padronização pode ocorrer sobre processos, procedimentos, componentes, embalagens, equipamentos de movimentação e de armazenagem de produtos, dentre outras aplicações, de forma a potencializar o alcance da eficiência das atividades logísticas;

t) Estabelecimento da disponibilidade e padronização de docas, da padronização de paletes e adoção do EUL (*Efficient Unit Loads* ou Unidade Eficiente de Carregamento): em que este é um processo relacionado à padronização de embalagens, em termos de rotulagem, normas e tamanhos, para otimizar as quantidades distribuídas, melhorar as atividades logísticas;

u) Substituição de armazéns por centros de distribuição (CDs) e escolha de equipamentos de movimentação e armazenagem adequados: os armazéns, que têm a função de estocagem de produtos, estão sendo substituídos por CDs, que se voltam à transferência de produtos. Há a necessidade de investimentos em sistemas de *picking* mais sofisticados, como *A-frame*, separação por rádio frequência e *picking by-light*;

v) Utilização de estoques centralizados ou descentralizados: as estratégias de estoque e de transporte devem selecionadas e diferenciadas considerando a classificação do produto, em termos da sua importância ao cliente e do giro de estoques ou vendas;

w) Utilização de sistemas de medição de desempenho que apresentem visão global ou integrada e interna e externa à organização: a medição de desempenho deve ter uma visão integrada e voltada à avaliação global e não-fragmentada. Além disso, há a necessidade de utilização de indicadores externos do desempenho logístico, ou seja, que meçam o atendimento dos padrões de serviço estipulados pela empresa com base em análise da concorrência (*Benchmarking*) e pesquisas de mercado;

x) Elaboração de um sistema de avaliação, controle e melhoria do desempenho futuro do nível de serviço: adoção de ferramentas da Qualidade Total para avaliar, controlar e aperfeiçoar o serviço logístico ao longo do tempo, como *Brainstorming*, Diagrama de Causa e Efeito, Histogramas, Análise ABC ou Pareto, Diagramas de Fluxo de Processo e Gráfico de Controle;

y) Segmentação de clientes e de produtos em termos de nível de serviço a ser prestado: para o alcance da fidelização de clientes, a logística deve realizar o agrupamento ou a segmentação de clientes, de forma a identificar suas necessidades específicas e, a partir disto, gerar valor superior por meio de produtos e/ou serviços diferenciados e que sejam condizentes às suas necessidades;

z) Ênfase sobre a construção e a manutenção de relacionamentos baseados na parceria e no longo prazo com empresas do canal de distribuição: a relação de longo prazo é justificada na medida em que a manutenção de clientes é mais importante para a gestão logística do que a conquista de novos;

aa) Redução da base de fornecedores e de clientes: em decorrência do estabelecimento de relacionamentos próximos e de longo prazo com fornecedores e clientes, torna-se necessário reduzir a base de fornecedores e de clientes para que seja viável manter tais ligações;

bb) Utilização da Logística terceirizada (3PL, *Third-Party Logistics*): como a adoção do SCM prevê a realização de investimentos na logística, as empresas podem optar pela terceirização das atividades logísticas e, a partir disso, pela concentração no seu *core-business*. Ressalta-se que as empresas podem terceirizar parcial ou totalmente suas atividades logísticas;

cc) Avaliação, seleção e coordenação e estabelecimento de uma relação colaborativa com operadores logísticos: podem existir diferentes níveis de interação ou de intensidade do relacionamento: relações distantes, parceria de curto prazo e limitada, parceria de longo prazo e de atividades integradas, parceria sem prazo limite e de atividades muito integradas, *joint-venture* e integração vertical;

dd) Utilização da Quarteirização das atividades logísticas (4PL – *fourth-party logistics*): utilização de empresas logísticas que não possuam recursos e que gerenciam várias empresas logísticas terceirizadas responsáveis pela execução das diferentes atividades logísticas da empresa;

ee) Estabelecimento de grupos multi-funcionais e interorganizacionais: esses grupos se inserem no contexto da estrutura organizacional por processo, já que funcionários das várias áreas da empresa, ou mesmo de clientes ou fornecedores, devem trabalhar conjuntamente em torno de todo processo para a geração de um produto ou o atendimento de um pedido;

ff) Treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos para atuação em sistemas logísticos enquadrados no SCM: algumas habilidades e competências que formam o perfil do novo profissional de logística exigido no contexto do SCM são: ética, comunicação oral e escrita, gestão de pessoas e treinamento, conhecimento de softwares e de base de dados, desenvolvimento de sistemas de TI, visão sistêmica ou consciência sobre o SCM, gestão da

mudança/inicialização da mudança, gestão de conflitos, consciência multifuncional e habilidades inteorganizacionais, conhecimento em línguas, negociação, consciência sobre a cultura organizacional e sobre a cadeia de suprimentos, gestão de projetos, trabalho em grupo, coleta e compartilhamento de informações.

4. Considerações finais e conclusões

Este artigo realizou o esforço de reunião dos diversos pontos de modificação na função logística provocados pela adoção e implantação do SCM e de suas iniciativas. De uma maneira geral, pode-se afirmar que os sistemas logísticos tornam-se complexos e sofisticados e sofrem expansão no seu escopo, passando das atividades de transporte e de armazenagem para a integração da logística com as funções de marketing e produção e para a integração das operações logísticas de toda a cadeia de suprimentos. No entanto, verificou-se que a literatura apresenta uma visão demasiadamente agregada sobre as mudanças na logística, ou então somente mudanças parciais e pontuais na área, refletindo a falta de unificação da teoria logística. Desse modo, o presente estudo contribuiu expressivamente para o maior desenvolvimento da unificação da teoria logística, através da reunião dos diversos pontos de mudança na logística presentes na literatura. É importante destacar que MENTZER, MIN & BOBBITT (2004) também apontaram essa falta de unificação, de forma a proporem um modelo inicial que esquematiza a teoria unificada da logística. Sendo assim, este estudo contribuiu significativamente ao maior desenvolvimento deste modelo inicial, uma vez que explora de forma detalhada e exaustiva as suas partes referentes à identificação de capacidades e recursos logísticos. A verificação no ambiente empresarial das capacitações/capacidades e dos recursos logísticos identificados neste artigo será realizada posteriormente ao longo do desenvolvimento da dissertação de mestrado da qual foram retirados resultados parciais.

Referências

- ANGELO, C. F.; SIQUEIRA, J. P. L. **Avaliação das condições logísticas para a adoção do ECR nos supermercados brasileiros**. 2003. Disponível em: <[www.provar.org/grupos estudos/go/artigos go.htm](http://www.provar.org/grupos_estudos/go/artigos_go.htm)>. Acesso em: 10 ago. 2004.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Planejamento, Organização e Logística Empresarial**. 4. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001, 532p.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**, São Paulo: Editora Atlas, 2001, 594p.
- CAPUTO, M.; MININNO, V. *Configurations for logistics co-ordination: a survey of Italian grocery firms. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 28, n. 5, p. 349-376, 1998.
- CHEN, I. J.; PAULRAJ, A. *Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. Journal of Operations Management*, 2004.
- CHRISTOPHER, M. **Creating the Agile Supply Chain**. 2004a. Disponível em: <http://www.martin-christopher.info/downloads/downloads/creating_the_agile_supply_chain.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2004.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CHRISTOPHER, M. **The Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets**. 2004b. Disponível em: <http://www.martin-christopher.info/downloads/downloads/agile_supply_chain.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2004.
- CHRISTOPHER, M.; TOWILL, D. R. *Marrying the lean and agile paradigms*. In: DIERDONCK, R.; VEREECKE, A. (editors) **Operations Management – crossing borders and boundaries: the changing role of operations**. Ghent, Belgium, Academia Press Scientific Booksellers, 2000b.
- CHRISTOPHER, M.; TOWILL, D. R. *Supply chain migration from lean and functional to agile and customised. Supply Chain Management: An International Journal*, v. 5, n. 4, 2000a, p. 206-213.
- COUGHLAN, A. T. et al. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimento. In: _____ **Canais de Marketing e Distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002, p. 393-410.

- CROOM, S.; ROMANO, P.; GIANNAKIS, M. *Supply Chain Management: an analytical framework for critical literature review. European of Purchasing & Supply Management*, v. 6, p. 67-83, 2000.
- DAUGHERTY, P. J.; ELLINGER, A. E.; GUSTIN, C. M. *Integrated logistics: achieving logistics performance improvements. Supply Chain Management*, v. 1, n. 3, p. 25-33, 1996.
- FAWCETT, S. E.; MAGNAN, G. M. *The rhetoric and reality of supply chain integration. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 32, n. 5, p. 339-361, 2002.
- FIGUEIREDO, K. F.; FLEURY, P. F.; WANKE, P. (Org.). **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- GAMMELGAARD, B.; LARSON, P. D. *Logistics skills and competencies for supply chain management. Journal of Business Logistics*, v. 22, n. 2, 2001.
- GHISI, F. A. **A implementação do ECR (Efficient Consumer Response) no canal de distribuição de produtos de mercearia básica: um estudo multicaso**. São Carlos, 2001. Dissertação de Mestrado - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).
- GIANNAKIS, M.; CROOM, S. R. *Toward the Development of a Supply Chain Management Paradigm: A Conceptual Framework. Journal of Supply Chain Management*, v. 40, n. 2, p. 27-37, Spring, 2004.
- HUTT, M. D.; SPEH, J. W. *Supply Chain Management*. In: _____. **Business marketing management: an strategic view of industrial and organizational markets**. 7th ed., USA: Harcourt College Publishers, 2001, cap. 6, p. 139-170.
- KOTZAB, H. *Improving supply chain performance by efficient consumer response? A critical comparison of existing ECR approaches. Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 14, n. 5/6, p. 364-377, 1999.
- KOTZAB, H; TELLER, C. *Value-adding partnerships and co-opetition models in the grocery industry. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 33, n. 3, p. 268-281, 2003.
- LA LONDE, B. J.; MASTERS, J. M. *Emerging Logistics Strategies: Blueprints for the Next Century. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 24, n. 7, p. 35-47, 1994.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. *Issues in Supply Chain Management. Industrial Marketing Management*, New York, v.29, p.65-83, 2000.
- LARSON, P. D.; HALLDORSSON, A. *What is SCM? And, Where is It? The Journal of Supply Chain Management*, v. 38, n. 4, p.36-44, Fall, 2002.
- MARCHESINI, M. M. P.; ALCÂNTARA, R. L. C. **Relacionamentos colaborativos e a função logística: capacitações e recursos logísticos necessários às empresas do canal de distribuição**. Anais XXIV ENEGEP, Florianópolis, 2004.
- MENTZER, J. T. et al. *Defining Supply Chain Management. Journal of Business Logistics*, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001.
- MENTZER, J. T.; MIN, S.; BOBBITT, L. M. *Toward a unified theory of logistics. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 34, n. 8, p. 606-627, 2004.
- MOURITSEN, J.; SKJOTT-LARSEN, T.; KOTZAB, H. *Exploring the contours of supply chain management. Integrated Manufacturing Systems*, v. 14, n. 8, p. 686-695, 2003.
- PATTERSON, K. A.; GRIMM, C.M.; CORSI, T. M. *Adopting new technologies for supply chain management. Transportation Research Part E*, v. 39, p. 95-121, 2003.
- ROSEMBLOOM, B. *Logística e Gestão do Canal*. In: **Canais de Marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002, cap. 16, p. 319-342.
- TAN, K. C. *Supply Chain Management: Practices, Concerns, and Performance Issues. Journal of Supply Chain Management*, v. 38, n. 1, Feb., 2002.
- TELLER, C; KOTZAB, H. *Increasing Competitiveness in the Grocery Industry – Success Factors in Supply Chain Partnering*. In: SEURING, S.; MÜLLER, M.; GOLDBACH, M.; SCHNEIDEWIND, U. (Editors). **Strategy and Organization in Supply Chains**. Heidelberg, Physica Verlag, p. 149-163, 2003.
- VILLA, A. *“Introducing some Supply Chain Management problems”*. **International Journal of Production Economics**, v. 73, p. 1-4, 2001.