

A gestão da cadeia de suprimentos: teoria e prática

Jaciane Cristina Costa (UFRGS) jccosta@ea.ufrgs.br
Jorgelina Beltrán Rodriguez (UFRGS) jbrodriguez@ea.ufrgs.br
Wagner Junior Ladeira (UFRGS) wjladeira@ea.ufrgs.br

Resumo

A gestão da cadeia de suprimentos tem atraído a atenção de acadêmicos e profissionais. As empresas têm investido na implantação deste conceito na busca por vantagem competitiva. O presente trabalho tem como objetivo analisar a utilização do termo gestão da cadeia de suprimentos na teoria e na prática. Para isto, foi realizado um levantamento teórico sobre o tema. A partir deste, identificaram-se três aspectos considerados chaves na gestão da cadeia de suprimentos: compartilhamento de informação, integração e parceria. Foram selecionadas três empresas que formam uma parte da cadeia e foram analisadas quanto as suas práticas de gestão da cadeia de suprimentos. Observou-se falta de convergência no uso do termo tanto no campo teórico quanto prático e espera-se que mais pesquisas sejam feitas no sentido de solidificar o conceito e o seu uso.

Palavras chaves: Gestão da cadeia de Suprimentos; Integração; Informação; Parcerias.

1. Introdução

A gestão da cadeia de suprimentos apresenta-se no atual ambiente de negócios, como uma ferramenta que permite ligar o mercado, a rede de distribuição, o processo de produção e a atividade de compra de tal modo que os consumidores tenham um alto nível de serviço ao menor custo total, simplificando assim o complexo processo de negócios e ganhando eficiência (BALLOU et al., 2000; CHISTOPHER, 2001; BOWERSOX e CLOSS, 2001).

Apesar da nítida importância da gestão da cadeia de suprimentos (BALLOU et al., 2000; CHISTOPHER, 2001; BOWERSOX e CLOSS, 2001; GUNASEKARAN et al., 2004), existe falta de coerência no uso do termo e se associam diferentes conceitos a ele (DUBOIS et al.; 2004). Partindo desta visão, o presente trabalho tem como objetivo realizar uma revisão do conceito gestão da cadeia de suprimentos e explorar na prática o significado do termo, dentro do contexto de uma cadeia de suprimentos, ou seja, analisar se teoria e prática convergem. Dada a amplitude da análise deste conceito na prática, este trabalho limitou-se ao estudo de uma cadeia de suprimentos do setor metal-mecânico brasileiro, enfocando três aspectos relevantes dentro do processo de gestão: compartilhamento de informação, integração e parceria.

A seguir, na seção 2, apresenta-se a evolução do conceito. Após se introduzem as diferentes posições existentes entre logística e gestão da cadeia de suprimentos. Na seção 4, são apresentados os principais aspectos associados com o conceito. Logo, são expostos o método de pesquisa utilizado e os resultados encontrados. Finalmente, na seção 7 são apresentadas as conclusões deste trabalho.

2. Origem do conceito

Enquanto o gerenciamento da cadeia de suprimento como conceito é recente, suas bases encontram-se em teorias antigas e estabelecidas (COOPER et al., 1997). Sua origem aparece intimamente ligada ao renascimento da logística na década de 1950, quando surge uma abordagem nova orientada a sua administração integrada. Curiosamente os mesmos fatos que

propiciaram a evolução da logística deram origem, na opinião de diferentes autores, ao conceito de gestão da cadeia de suprimentos.

Segundo Bowersox et al. (1986) a evolução da logística integrada pode considerar-se em quatro períodos. O primeiro abrange de 1956 até 1965. Nele o conceito começa a cristalizar-se apoiado em quatro grandes desenvolvimentos; os quais também são citados por diferentes autores como contribuintes para o nascimento do conceito em estudo:

- O nascimento da análise de custos totais dentro do marco de um estudo relativo às operações logísticas voltou a atenção para a área (CROOM et al., 2000).
- A aplicação da abordagem de sistemas para a análise de relações complexas mostrou que o foco num único elemento não pode assegurar a efetividade do sistema total (NEW, 1997; CROOM et al., 2000).
- O aumento da preocupação com o serviço ao cliente, levou ao surgimento dos mantras da cadeia de suprimento: flexibilidade, compressão de tempo e capacidade de resposta (NEW, 1997).
- As pesquisas de Wroe Alderson e Louis P. Bucklin mudaram a visão sobre a criação e estruturação dos canais de marketing (LAMBERT e COOPER, 2000).

O segundo período, de 1966 a 1970, teve como objetivo testar a relevância das práticas. O resultado foi a materialização dos benefícios em menores custos e melhores serviços. Os esforços de aplicação começavam nas áreas de compras ou distribuição física. Empresas de produção de bens duráveis geralmente focavam-se na primeira, dando especial atenção à administração de materiais: fluxo de matérias primas e componentes de suporte à produção. Empresas de produção de bens de consumo dedicavam-se à segunda área: administração do inventário de produtos terminados e o processo de colocação de ordens de compra. Casualmente isto, relaciona-se com a origem atribuída por Tan (2001), para quem a gestão da cadeia de suprimento evoluciona através de dois caminhos separados, plenamente coincidentes com os descritos anteriormente.

O terceiro período, delimitado entre os anos 1971 e 1979, se caracteriza pelas mudanças nas prioridades. Como conseqüência da crise do petróleo as atividades de fornecimento foram assoladas por altos níveis de incerteza, aumentando a necessidade de racionalizar as atividades dentro da empresa. Numa tentativa de melhorar o desempenho, se introduziram novos conceitos para a administração de materiais: Manufacturing Resources Planning, Just in Time (TAN, 2001). Aliás, se começou a pensar nos operadores logísticos terceirizados como uma possível solução à crescente complexidade do sistema (BOWERSOX et al., 1986).

Finalmente, o último período abrange desde 1980 até o começo dos anos 1990. Envolve significantes transformações políticas e tecnológicas: mudanças na regulamentação do transporte, comercialização do microcomputador, revolução da informação, adoção dos movimentos da qualidade e desenvolvimento de parcerias e alianças estratégicas (BOWERSOX e CLOSS, 2001).

Nesta etapa, especificamente em 1982 se localiza o uso do termo *gestão da cadeia de suprimentos* pela primeira vez (HARLAND, 1996; COOPER et al., 1997; LAMBERT e COOPER, 2000; DUBOIS et al., 2004). Seus criadores, os consultores Oliver e Weber introduziram-no com um foco eminentemente intra-organizacional, associado à discussão dos benefícios da integração das funções internas de compra, produção, vendas e distribuição.

Esta abordagem inicial é categorizada por Harland (1996) como a visão interna da cadeia, compreendendo a integração das funções relacionadas ao fluxo de materiais e informação que se movimentam dentro dos limites do negócio. É surpreendente comprovar que essa mesma

idéia é apresentada por Bowersox et al. (1986) como sendo a chave para a implementação da logística integrada.

Uma tradição comum liga a logística e o gerenciamento da cadeia de suprimentos. As mesmas tendências impulsionaram ambos movimentos, e de alguma forma a evolução da primeira e o nascimento do segundo se sobrepõem. Com o decorrer do tempo, o conceito adquiriu um maior desenvolvimento, atingindo o escopo inter-organizacional com que se conhece atualmente. Esperava-se que a evolução adiciona-se elementos para evidenciar as diferenças entre um e outro, mas ainda hoje é este um assunto de conflito, que depende sobretudo do juízo dos diferentes acadêmicos. A seção seguinte refere-se a este último ponto.

3. Relacionamento entre logística e cadeia de suprimentos

É evidente a falta de clareza na relação logística – gerenciamento da cadeia de suprimento. Larson e Harlidorsson (2002) baseando-se numa análise das posições de acadêmicos e práticos identificaram quatro perspectivas a seu respeito: re-rotulista, tradicionalista, unionista e inter-seccionista.

Os re-rotulistas supõem que a logística de ontem é o gerenciamento da cadeia de suprimento de hoje, exibindo assim, uma inclinação ao estreitamento de seu escopo. Para New e Payne (1995) a logística segue a tendência geral à “re-engenharia estratégica do título da disciplina...” evoluindo em logística integrada ou gerenciamento da cadeia de suprimento, ou qualquer outro rótulo que possa gerar-se através da combinação de modismos gerenciais.

Os tradicionalistas encaixam o gerenciamento da cadeia de suprimento dentro da logística; reduzindo-o a um tipo especial de orientação externa ou intra-organizacional. Assim, Lambert e Cooper (2000) dizem que durante muito tempo o conceito foi visto como a logística fora da empresa, que permitia a inclusão de clientes e fornecedores.

Com uma postura antagônica à anterior se encontram os unionistas, que tratam a logística como sendo integrante do gerenciamento da cadeia de suprimento. No extremo, incluiria muito do currículo tradicional das escolas de administração: logística, marketing, operações, compras, etc. Enquadrados nesta perspectiva, Lambert e Cooper (2000) identificam como processos chaves dentro da cadeia: 1) administração das relações com clientes, 2) administração do serviço ao cliente, 3) administração da demanda, 4) preenchimento de ordens, 5) administração do fluxo de produção, 6) abastecimento, 7) comercialização e desenvolvimento de produtos, 8) retornos. Pela sua parte New (1997), ressalta a importância de considerar aspectos sociais, políticos e éticos dentro do conceito.

Finalmente, os inter-seccionistas consideram o gerenciamento da cadeia de suprimento a união da logística, marketing, operações e compras; compondo-se de elementos integradores e estratégicos de todos eles. Seu objetivo fundamental seria a coordenação dos esforços entre funções através de várias empresas.

Sem dúvidas, estas diferentes posições e opiniões suscitam o surgimento da diversidade de significados associados ao conceito, e de termos distintos ligados à idéia de gestão da cadeia de suprimentos, como é exposto na seção a seguir.

4. A gestão da cadeia de suprimentos

Apesar da existência de um abundante corpo de literatura sobre a gestão da cadeia de suprimentos, não se encontra muita consistência no uso ou significado exato atribuído ao termo (DUBOIS et al., 2004). Segundo Harland (1996) o conceito é utilizado em diversos campos do conhecimento, que até hoje permanecem, maiormente desconexos. No mesmo sentido Tan (2001) remarca a liberalidade de uso do termo. E finalmente New (1997), indica uma grande ambigüidade e sobreposição de significados. Estratégia de compra integrada,

integração de fornecedores, relações comprador-fornecedor, sincronização da cadeia de suprimento, alianças estratégicas de fornecimento, cadeia de valor, cadeia de clientes, cadeia de valor agregado, cadeia produtiva, rede de suprimento (CROOM et al., 2000; TAN, 2001; AL-MUDIMIGH et al., 2004) são só algumas das terminologias utilizadas na literatura para denominar o conceito em estudo.

Não obstante as diferenças podem ser encontradas certas semelhanças em todos os usos. Segundo Mentzer et al. (2001), para que possa ser implementada a gestão da cadeia de suprimentos é necessária a existência de uma filosofia compartilhada por todas as empresas constituintes, compreendendo um conjunto de valores, crenças e ferramentas que permitam o reconhecimento das implicações sistêmicas e estratégicas das atividades envolvidas na administração dos fluxos compreendidos (MENTZER et al., 2001; COUGHLAN et al., 2002).

Assim, a gestão da cadeia de suprimentos se refere à integração de todas as atividades associadas com a transformação e o fluxo de bens e serviços, desde as empresas fornecedoras de matéria-prima até o usuário final incluindo o fluxo de informação necessário para o sucesso (BALLOU et al. 2000). O fluxo de produtos segue em direção aos consumidores, o de informação parte dos consumidores até chegar ao alcance dos fornecedores (BOWERSOX e CLOSS, 2001). O objetivo é que cada membro desempenhe as tarefas relacionadas à sua competência central, evitando-se desperdícios e funções duplicadas, facilitando o gerenciamento holístico que permite aproveitar as sinergias produzidas (POIRIER, 2001).

As relações entre as partes deixam de ser contrapostas transformando-se em um esforço coordenado, no qual a confiança e o comprometimento têm uma relevância fundamental. A interação destes valores permite que os membros persigam o aprimoramento geral da cadeia, uma vez que não temem comportamentos oportunistas e sabem que benefícios quanto prejuízos serão divididos equitativamente. Também facilita o compartilhamento de informação que vai além de dados sobre transações de compra e venda, incluindo aspectos estratégicos orientados ao planejamento conjunto, essenciais para permitir que as empresas participantes façam o que é certo de maneira mais rápida e eficiente (BOWERSOX e CLOSS, 2001).

Deste modo, para medir a utilização da gestão da cadeia de suprimentos o presente referencial teórico utiliza três conceitos: compartilhamento de informação, integração e parceria. Abaixo se encontra um quadro (quadro 1) que identifica essas variáveis.

VARIÁVEIS	CONCEITO	REFERENCIAL TEÓRICO
COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÃO	A informação é um elemento fundamental dentro da gestão da cadeia de suprimentos. O princípio básico do gerenciamento da cadeia de suprimento está fundamentado na convicção de que a eficiência pode ser aprimorada por meio do compartilhamento de informação e do planejamento conjunto.	BOWERSOX e CLOSS (2001); FELDMAN e MÜLLER (2003); AL-MUDIMING, et al. (2004); GOMES e RIBEIRO (2004).
INTEGRAÇÃO	A integração da cadeia concentra-se em alinhar os processos-chaves do negócio. Mercadoria e produtos fluem das fontes supridoras e vão em direção aos consumidores. As informações e os recursos correm direção oposta, saem dos consumidores e vão até as fontes supridoras. A integração dos fornecedores traz benefícios a ambos dentro da cadeia.	CHING (1999); NOVAES (2001); DORNIER et al. (2000), CHRISTOPHER (2001).
PARCERIA	O conceito de parceria pode ser entendido	CHING (1999); BOWERSOX e

	através do relacionamento que prega confiança mútua, abertura, riscos e recompensas compartilhados, gerando vantagem competitiva e um bom desempenho, que não seria alcançado individualmente.	CLOSS (2001); CHRISTOPHER (2001); GOMES E RIBEIRO (2004).
--	--	---

QUADRO 01: Identificação das variáveis analisadas.

5. Metodologia utilizada

O presente trabalho tem caráter qualitativo, sendo classificado como exploratório e descritivo. Dentro da abrangência dos métodos qualitativos, a estratégia de investigação utilizada foi o estudo de caso. O uso do estudo de caso, de acordo com Gil (1995), é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo; tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.

O objeto enfocado no estudo de caso é a gestão de uma cadeia de suprimentos, que se encontra dentro do setor metal-mecânico brasileiro.

As empresas selecionadas são duas fornecedoras e uma produtora de bens de transformação. A empresa de transformação é classificada como de grande porte, possui 1200 funcionários e atua no mercado a mais de 50 anos. As empresas fornecedoras são de pequeno porte sendo o “fornecedor 1” trabalho que plástico e o “fornecedor 2” com produtos químicos. Ambas tem como um dos seus principais clientes a empresa de transformação, mostrando a relevância da mesma para estas empresas e grau de comprometimento entre esta parte da cadeia.

6. Análise do Estudo de Caso

A empresa de transformação, analisada no estudo de caso, é uma organização de grande porte do ramo metal-mecânico brasileiro. Para analisar as variáveis informação compartilhada, integração e parceria; na gestão da cadeia de suprimentos foram estudados dois fornecedores dessa empresa de transformação: “fornecedor 1” e “fornecedor 2”.

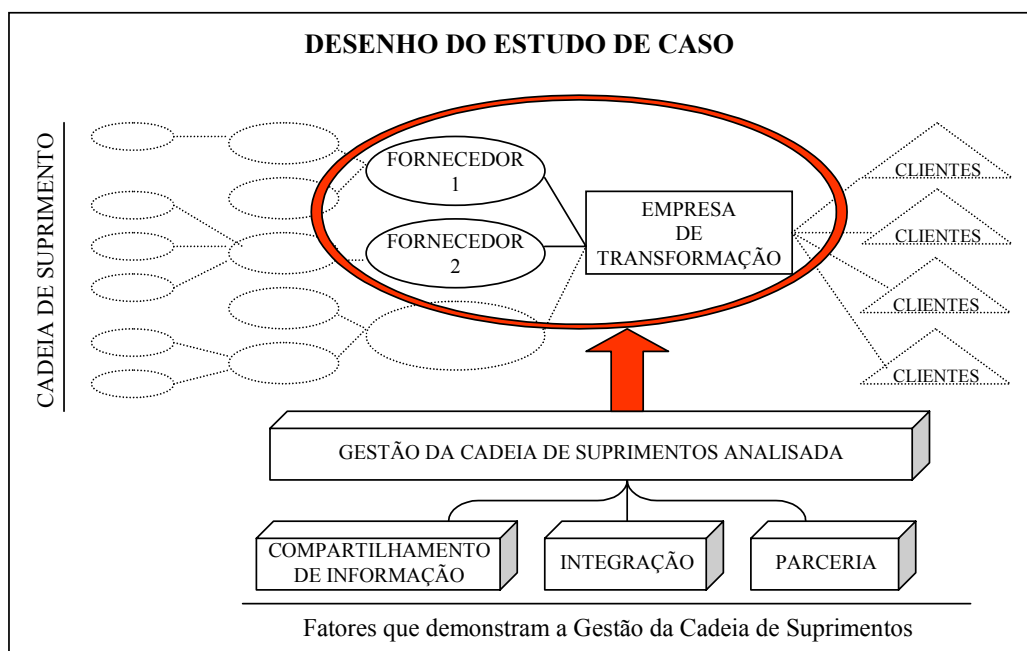


FIGURA 01: Desenho do estudo de caso

Com relação à informação, o que se observa no estudo de caso é que a gestão é definida e conduzida de acordo com as necessidades e interesses da empresa de transformação. O compartilhamento de informação com o “fornecedor 1” refere-se aos procedimentos de pedidos, no que tange quantidade, preço, modelo, especificações e prazos. O compartilhamento de informação com o “fornecedor 2” é feito através “cotações em aberto”, através de seu *site*, o repasse da informação é feito através de orçamentos.

Observa-se neste caso, que não existe em toda a cadeia produtiva uma filosofia de compartilhamento de informação. Como menciona Mentzer et al. (2001), é necessário que exista dentro da gestão da cadeia de suprimentos um compartilhamento de informação por todas as empresas constituintes, pois este compartilhamento permitirá o reconhecimento das implicações sistêmicas e estratégicas das atividades envolvidas nos fluxos compreendidos (MENTZER et al., 2001; COUGHLAN et al., 2002). Apenas o “fornecedor 1” mantém um comportamento de compartilhamento de informação com a empresa de transformação.

A respeito da integração, o “fornecedor 1” atua diretamente integrado, pois além de agir a nível de compra e venda, também participa do processo de desenvolvimento de produtos da empresa focal. No entanto, apesar do “fornecedor 2” compartilhar informações, sua relação é restrita à especificação do produto, ocorrendo portanto integração apenas a nível de compra e venda.

É necessário que as atividades se integrem em torno dos fluxos de produção e informação. Dentro desta ótica, cada membro desempenhará as tarefas relacionadas à sua competência central, pois isto facilitará o gerenciamento holístico, permitindo aproveitar as sinergias produzidas (PERSSON, 1997). Este ponto não é observado em uma das ramificações da cadeia. No que diz respeito ao “fornecedor 2”, a integração é notada apenas ao nível de compra e venda; a integração em outras atividades não é visualizada.

A abordagem da parceria é vista sobre óticas diferentes para cada fornecedor. O “fornecedor 1” demonstra a existência de parcerias, pois tem um MIX de produto especial para atender a demanda da empresa de transformação. O “fornecedor 2”, ao contrário, não tem um MIX especial de produtos para a empresa de transformação, ocorrendo o fornecimento através da concorrência com outros fornecedores.

Visualizando a parceria como um relacionamento comercial sob medida, fundamentado na confiança mútua, abertura, riscos e recompensas compartilhados, nota-se que a parceria é feita apenas em uma ramificação (CHING, 1999; CRSITOPHER, 2001; GOMES e RIBEIRO, 2004). A busca de vantagem competitiva e um desempenho melhor a nível de cadeia, ocorre apenas em uma das ramificações, caracterizado pelo inter-relacionamento entre “fornecedor 1” e empresa de transformação.

7. Conclusão

Após a revisão de literatura realizada e a análise do estudo de caso, pode concluir-se que não existe coesão na literatura no que se refere ao conteúdo do conceito gestão da cadeia de suprimentos. Além do mais, quando o conceito foi testado no campo prático, verificou-se que o estágio de desenvolvimento desta ferramenta gerencial é ainda embrionário, ainda que, esta conclusão não pode ser generalizada dado que se fundamenta num estudo de caso único. Contudo, é importante chamar a atenção da comunidade científica para este importante tema.

As três variáveis analisadas trazem à tona a complexidade existente no campo prático da gestão da cadeia de suprimentos. Retomando o trabalho de Larson e Harlldorsson (2002), pode-se notar a presença de duas perspectivas a respeito do relacionamento entre gerenciamento de cadeia de suprimento e logística, no caso estudado. O relacionamento existente entre “fornecedor 2” e a empresa transformadora, demonstra uma visão

tradicionalista, onde o gerenciamento da cadeia suprimentos é visto dentro da logística; reduzindo a um tipo especial de orientação externa ou intra-organizacional, no caso a atividade apenas de compra e venda. Já no caso do relacionamento “fornecedor 1” e a empresa transformadora, observa-se uma tendência a visão inter-seccionista, considerando o gerenciamento da cadeia de suprimento a união da logística, marketing, operações e compras; demonstrando a coordenação dos esforços entre as funções, tendo a perspectiva de elementos estratégicos e integradores dentro dessa ramificação

A falta de consistência no uso do significado da gestão da cadeia de suprimentos, não é uma peculiaridade apenas da área teórica, como menciona Dubois et al. (2004), senão que se estende também à prática diária. A sua visualização na prática das empresas também é de difícil comprovação, como se observa nas duas ramificações da cadeia estudada.

Finalmente, evidenciou-se a inexistência de convergência entre teoria e prática, já que foram verificadas divergências tanto no campo teórico quanto no prático. Assim, desejamos que este trabalho sirva de estímulo a acadêmicos para perseguir a unificação das diferentes opiniões existentes dentro da teoria, pois só a partir da solidificação do corpo teórico é que os profissionais terão uma guia que os auxilie na difícil implementação deste conceito.

8. Referências

- AL-MUDIMIGH, Abdullah S.; ZAIRI, Mohamed; AHMED, Abdel M. *Extending the concept of Supply Chain: The effective management of value chains*. International Journal of Production Economics, 2004, v. 87, n. 3, p. 309 – 321.
- BALLOU, Ronald H.; GILBERT, Stephen M.; MUKHERJEE, Ashok. New Managerial Challenges from Supply Chain Opportunities. *Industrial Marketing Management*. 29, p.7-18, 2000.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; HELFERICH, Omar K. *Logistical Management: A Systems Integration of Physical Distribution, Manufacturing, Support and Materials Procurement*. 3º Ed. New York: Macmillan, 1986.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. *Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2001.
- CHING, Hong Yuh. *Gestão de estoques a cadeia de logística integrada*. São Paulo. Atlas. 1999.
- CHRISTOPHER, Martin. *Logística e Gerenciamento da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- COOPER, Martha C.; LAMBERT, Douglas M.; PAGH, Janus D. *Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics*. International Journal of Logistics Management, 1997, v. 8, n. 1, p 1 – 13.
- CROOM, Simon; ROMANTO, Pietro; GIANNAKIS, Mihalis. *Supply Chain Management: an analytical framework for critical literature review*. European Journal of Purchasing & Supply Management, 2000, v. 6, p. 67 – 83.
- COUGHLAN, Anne T.; ANDERSON Erin; STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adeli I. *Canais de Marketing e Distribuição*. 6º Ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- DORNIER, P; ERNEST, R.; FENDER,M.; KOUVELIS,P. *Logística e operações globais: textos e casos*. Tradução: Arthur Itagaki Utiyama. São Paulo: Atlas, 2000.
- DUBOIS Anne; HULTHÉN, Kjasa; PEDERSEN Ann-Charlott. *Supply Chains and interdependence: a theoretical analysis*. Journal of Purchasing & Supply Management, 2004, v. 10, p. 3 – 9.
- FELDMANN, Martin; MÜLLER, Stephanie. An incentive scheme for true information providing in Supply Chains. *Omega*, 31, 63-73, 2003.
- GIL, Antônio C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4ª.ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- GOMES, Carlos F. S.; RIBEIRO, Priscilla C. C. *Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- GUNASEKARAN, A. PANTEL, C. MCGAUGHEY, R. E. A framework for supply chain performance measurement. *International Journal or Production Economics*. 87, p.333-347, 2004.

- HALE, Bernard. *Logistics Perspectives for the New Millenium*. Journal of Business Logistics, 1999, v. 20, n. 1, p 5- 9.
- HARLAND, C. *Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks*. British Journal of Management, 1996, v. 7, Special Issue, p. 63 – 80.
- LAMBERT, Douglas M.; COOPER, Martha C. *Issues n Supply Chain Management*. Industrial Marketing Management, 2000, v. 29, p. 65 – 83.
- LAMBERT, Douglas M.; COOPER, Martha C.; PAGH, Janus D. *Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities*. International Journal of Logistics Management, 1998, v. 9, n. 2, p. 1 – 19.
- LAMBERT, Douglas M. Supply Chain Management [On line]. The Ohio State University. <http://fisher.osu.edu/scm/research_publications/supply_chain_management/SCM%20updated%20en%2008_11_03_1.pdf> [Consulta: 13 de Agosto de 2004].
- LARSON, Paul D.; HALLDORSSON, Arni. *SCM: The four Perspective Model*. NOFOMA. DHL award winning paper. Trondheim: 2002.
- MENTZER, J. T.; DeWITT, W.; KEEBLER, J. S.; MIN, S.; NIX, N. W.; SMITH, C. D.; ZACHARIA, Z. G. Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001.
- NEW, Stephen J. *The Scope of Supply Chain Management Research*. Supply Chain Management: An International Journal, 1997, v. 2, n. 1, p 15 – 22.
- NEW, Stephen J.; PAYNE, Philip. *Research frameworks in logistics: three models, seven dinners and a survey*. International Journal of Physical Distribution & Logistisc Management, 1995, v. 25, n. 10, p. 60 – 77.
- POIRIER, C. C. *Administración de cadenas de aprovisionamento*. Cómo construir una ventaja competitiva sostenida. México: Oxford University Press, 2001.
- TAN, Keah C. *A framerwork of Supply Chain Management Literature*. European Journal of Purchasing & Supply Management, 2001, v. 7, p. 39 – 48.