

Análise da cadeia de suprimentos de uma indústria de bens de capital

NICOLLAS OLIVEIRA

Faculdades Integradas Rio Branco - SP - Brasil
nicollas.oliveira@yahoo.com.br

FERNANDO DE ALMEIDA SANTOS

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - SP - Brasil
Faculdades Metropolitanas Unidas - SP - Brasil
fernalm@terra.com.br

Resumo - O objetivo deste artigo consiste em analisar e apresentar os processos administrativos adotados pela Voith Paper e a sua relação com a cadeia de suprimentos da companhia. Para desenvolvimento da pesquisa foi realizado estudo bibliográfico acerca dos temas de gestão da cadeia de suprimentos, logística e estratégias, à qualidade, além de ser realizado um estudo de caso sobre a empresa. Para a obtenção destas informações, foi aplicado um questionário eletrônico composto de perguntas que abordam o tema do trabalho. Em suas conclusões a pesquisa ressalta a importância da utilização destes processos e a sua contribuição para o atingimento de metas e objetivos, com maior eficácia e redução de custos.

Palavras-chave: Administração; Cadeia de Suprimentos; Compras; Processos.

Abstract - *The purpose of this article is to analyze and present the administrative processes adopted by Voith Paper and its relationship with the supply chain of the company. To develop the research, a bibliographic study was conducted on the topics of supply chain management, logistics and strategies, quality, besides a case study on the company. To obtain this information, an e-questionnaire, consisted of questions that have to do with the subject of the paper, was carried out. In its conclusions the research highlights the importance of using these processes and their contribution to the achievement of goals and objectives with greater efficiency and reduced costs.*

Keywords: Administration; Supply Chain; Purchasing; Processes.

1. Introdução

Nas últimas décadas, o mercado global vem passando por constantes mudanças em virtude das exigências pela oferta de produtos e serviços com alto nível de qualidade e baixo custo para o consumidor final. Neste cenário, o departamento de suprimentos se destaca como fator estratégico para geração de valor agregado à organização, contribuindo em redução de custos, aumento de qualidade nos níveis de serviços e produtos, aumento da competitividade e conseqüentemente nos lucros aos acionistas.

O presente trabalho aborda o gerenciamento da Cadeia de Suprimentos por meio de processos administrativos, e os benefícios que são obtidos pela utilização das técnicas

e procedimentos. Com esta pesquisa pretende-se verificar e analisar as vantagens que a organização obtém com a utilização destas práticas no departamento de suprimentos.

Os seguintes questionamentos surgem como base da pesquisa: Quais são os processos administrativos e procedimentos adotados pelo departamento de suprimentos da empresa Voith Paper? E como eles contribuem na Cadeia de Suprimentos para o sucesso do negócio?

Como objetivo específico busca-se conhecer sobre processos administrativos e sobre a cadeia de suprimentos como um todo, para assim contextualizar o dinamismo dentre as funções e analisar sobre vias mercadológicas o impacto de sua atuação na busca pela redução de custos, melhoria contínua dos processos e qualidade dos produtos e serviços.

2. Referencial Teórico

Cadeia de Suprimentos

Diante do atual mercado competitivo, ocorre nas organizações a preocupação com a busca de incorporar a qualidade nos seus produtos e processos. A cadeia de Suprimentos se destaca como forma de obter vantagem competitiva, pois aborda planejamento, projeto e a coordenação do fluxo de insumos do processo de compra, logístico e o estoque, para que assim alcance o objetivo de satisfazer as necessidades e desejos do cliente final, com o melhor custo, a melhor qualidade e no prazo desejado.

Para Simchi-Levi et al. (2003 p. 28) a Cadeia de Suprimentos é fundada pela relação entre fornecedores, fabricantes, depósitos e armazéns, estes que abrangem a atuação de níveis estratégicos, táticos e operacionais. Sua função é tratar todo o processo para que se obtenha eficiência e eficácia particular em cada uma das partes, assim, com foco não apenas na redução de custo logístico ou armazenagem, mas na criação de uma Abordagem Sistêmica, para obtenção de vantagem no mercado. Ballou (2006 p. 27) define a Cadeia de Suprimentos como uma função e controle dos processos e do fluxo, desde compra, estágio de matéria prima à entrega do produto.

Ballou (2006 p. 31) cita que os componentes presentes em seu sistema são: Serviço ao cliente, previsão de demanda, distribuição, controle de estoque, processamento de pedidos de compra, escolha de locais para fabrica e armazenagem, embalagem e estocagem. Entretanto, as atividades gerenciadas pela Cadeia de Suprimentos são definidas de acordo com a estrutura organizacional e outros fatores estratégicos da organização, criando assim, processos específicos perante suas operações.

Braga (2006) define o processo da Cadeia de Suprimentos em quatro estágios, sendo a primeira e segunda fase processos táticos e operacionais. Na terceira fase sua posição consiste em abranger questões de maior impacto, otimizando o custo do ciclo de vida do processo, com cuidados em crescer maior valor ao cliente final. Isto ocorre por meio de sua qualidade, tecnologia e custo, parceria com o fornecedor e envolvimento do cliente interno. O quarto estágio de desenvolvimento de suprimentos é a posição assumida pela área, sendo integrada à estratégia competitiva da empresa.

Neste cenário, o departamento de suprimentos se destaca como fator estratégico para geração de valor agregado à organização, contribuindo em redução de custos, aumento de qualidade nos níveis de serviços e produtos, aumento da competitividade e consequentemente nos lucros aos acionistas.

Para Chopra e Meindl (2010 p. 5) o objetivo da cadeia de Cadeia de Suprimentos é aferir aumento do valor global gerado. Um processo bem sucedido é quando obtém

lucratividade da Cadeia de Suprimentos, que é mensurado por meio da receita do produto final comparado com todos os custos de seus estágios. O controle do fluxo dos processos se faz fundamental para maximizar a lucratividade total.

Logística

A atividade logística juntamente com a Cadeia de suprimentos vem ganhando grande espaço nas organizações e se tornou objeto de interesse para estudo. A boa gestão do processo logístico é importante para manter ativa a competitividade da organização, pois aborda práticas que têm impacto direto com o material.

Dias (1993 p. 11 - 12) define que a logística ocorre no controle e movimentação dos suprimentos da organização, denominando-se em dois termos: Administração de Materiais, que seria a coordenação do fluxo do material relacionado com a demanda de produtos e serviços. E Distribuição Física, que seria a relação direta de movimentação de cargas de materiais acabados ou semi acabados, de um lugar para o outro. Para evidenciar a importância do processo logístico, Dias descreve a mudança que ocorreria na comum denominação “produção, estoque e venda” a qual, passaria a ser conceituada como “definição de mercado, planejamento do produto, apoio logístico”

Para Bowersox, Closs e Cooper (2006, p. 4 e 28), o processo logístico é um processo abrangente dentro do quadro da cadeia de suprimentos, pois é um trabalho necessário para alocar e transportar o estoque, conquistando vantagens relacionadas ao tempo, local e fatores para estabelecer o menor custo total.

O gerenciamento e projeção de um bom sistema logístico proporciona a organização vantagem competitiva, desta forma a empresa passa a obter características que as diferenciam de seus concorrentes.

Estratégias em Processos de Administração

Para Maximiano (2006 p. 330), a palavra estratégia tem origem grega e possui o objetivo de superar concorrentes por meio da aplicação de procedimentos inesperados. Segundo o autor, estratégia é a seleção dos meios para realizar objetivos. Sendo que, a realização do objetivo significa anular o objetivo do concorrente.

Para Porter (1989, p. 23), para se chegar a uma boa estratégia, o ponto de partida é ter um objetivo correto, que é simplesmente um excelente retorno sobre o investimento a longo prazo. O ponto seguinte a ser levado em conta para ter uma boa estratégia é analisar em que ramo do setor de atividade a companhia opera e depois procurar determinar qual a posição da empresa nele. No ambiente empresarial o termo estratégia é consideravelmente utilizado por tratar-se de um conceito único e estável.

O autor ressalta a importância de abordar na estratégia o que fazer, o que não fazer, qual foco a ser abordado, não é fazer a mesma coisa só que melhor, a conhecida “eficiência operacional”, e sim desenvolver um conceito estratégico único no mercado.

Segundo Sattersten e Covert (2010 p.63) a estratégia é a soma de tudo o que a empresa faz para competir no mercado. Isto engloba questões logísticas, marketing e estratégias de lançamento de produtos, entre outros.

A elaboração de estratégias está inteiramente ligada à preparação e definição de processos a serem implementados e seguidos. Dada a competitividade do mercado atual, as empresas tendem a focalizar grande parte dos seus esforços na criação de ferramentas que auxiliem e sirvam como direcionamento para o alcance dos objetivos. Sendo assim, a abordagem da temática “estratégia” nas organizações é indispensável para sobrevivência no mundo competitivo.

A qualidade é um fator importante na oferta de bens ou serviços, e contribui para a melhoria de processos, diminuição de desperdícios e aumento dos ganhos para a companhia e acionistas.

Portanto, Maximiano (2006, p. 157 - 159) relaciona a qualidade à excelência, onde o foco consiste no melhor que se pode fazer e no padrão mais elevado; ao valor, onde a qualidade relaciona-se à percepção do cliente, seu poder aquisitivo e sua disposição em gastar; às especificações, onde há definição de como o produto/serviço deve ser; à conformidade e regularidade, onde deve haver grau de identidade entre o produto ou serviço e suas especificações e à adequação ao uso, onde há qualidade de projeto e ausência de deficiências.

Baily et al. (2000, p. 118), conceituam a qualidade como um conjunto amplo de características de um produto ou serviço relevantes para atender às exigências. Ou seja, pode ser considerada como a extensão pela qual um produto ou serviço obtém a satisfação do cliente.

A abordagem da temática “qualidade” é vasta e possui diversas definições no meio acadêmico. A disponibilização de bibliografia acerca do tema é ampla e o assunto é o ponto de partida para tratativa e elaboração de normas, procedimentos e diretrizes que contribuam para que a organização obtenha ganhos, evite desperdícios e diminua custos, além de obter vantagem perante seus concorrentes. Este processo de normatização, muitas vezes é iniciado por meio de manuais, que regem e formalizam os passos a serem seguidos.

Segundo Araujo (2008, p. 127), o manual de normas é semelhante a qualquer regimento ou regulamento interno e é constituído de informações de documentos com caráter de “lei” manualizada.

A utilização de normas e procedimentos contribui ativamente para que a organização possa realizar suas atividades e processos rotineiros com maior qualidade e proximidade com a perfeição. Os processos que se baseiam em procedimentos pré-estabelecidos, tendem a contribuir para que as empresas ofereçam produtos e serviços com altos níveis de excelência e que atendam as especificações e exigências dos clientes internos e externos. A elaboração clara e objetiva destes documentos direcionam os esforços e guiam a organização para o alcance de suas metas.

3. Metodologia

Este estudo utilizou a pesquisa exploratória para oferecer uma visão geral sobre os processos administrativos aplicados à cadeia de suprimentos, se embasando na análise da empresa base da investigação.

O trabalho foi realizado em duas etapas, sendo que a primeira consiste em uma pesquisa bibliográfica acerca dos seguintes temas: cadeia de suprimentos, processo e estratégias, associadas à administração e qualidade corporativa.

O método de pesquisa utilizado neste projeto foi o estudo de caso. Tem-se como objetivo analisar os processos administrativos aplicados à cadeia de suprimentos da empresa VOITH, e sua definição pelos seus principais aspectos.

A segunda etapa foi realizada por meio da aplicação de um questionário, esse que foi encaminhado a cinquenta e dois colaboradores, dos quais apenas trinta e três, ou seja, aproximadamente 63% (sessenta e seis por cento), retornam o documento com as informações requeridas. Esse questionário teve como objetivo a coleta de informações práticas sobre os processos administrativos aplicados à cadeia de suprimentos da empresa pesquisada. Foi elaborado com questões abertas e fechadas e teve como amostra os colaboradores envolvidos nos processos da Cadeia de Suprimentos da

empresa VOITH. Ainda nesta fase, foi realizada uma entrevista com a gestora do departamento, com o objetivo de melhorar sensivelmente a qualidade das informações coletas.

O formulário foi composto por 12 questões que abordavam temas como implementação de normas e procedimentos, processos administrativos, qualidade e fluxo de informações em processos, além de níveis de atuação e tomada de decisão. A confecção do questionário foi realizada a fim de obter dados condizentes com o objetivo geral deste trabalho e fornecer embasamento prático para confronto e comparação com a literatura que trata do tema pesquisado.

4. Resultados e Discussão

A Cadeia de suprimentos da empresa Voith Paper, engloba os departamentos de Estoque e recebimento de materiais (logística), Compras (subdividido conforme foco específico) e Importação (relacionando logística de importação e processos afins) e está projetada conforme estrutura organizacional a seguir:

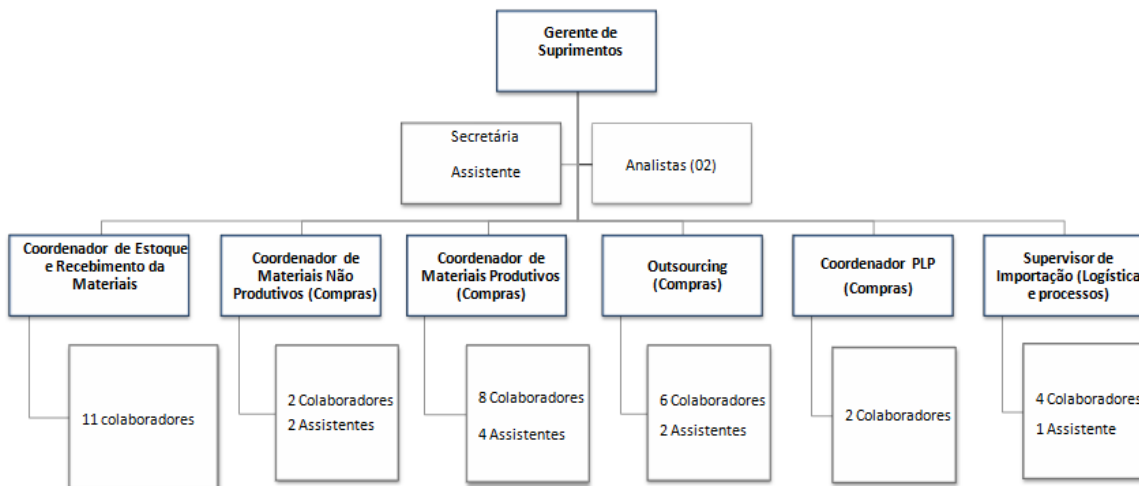


Figura 3: Organograma do departamento de suprimentos da Voith Paper
Fonte: Dados fornecidos pela empresa.

A divisão das funções no departamento de suprimentos da Voith Paper, é estruturada com divisões específicas das atividades. O processo logístico interno é responsável pelo recebimento e estocagem dos materiais, já no processo de compras, a atividade está na análise mercadológica e na aquisição de produtos e serviços com qualidade e menor custo, nesta área ocorre uma subdivisão baseada em grupos de produtos. No departamento logístico ocorre a unificação e gerenciamento das informações referentes às compras internacionais e coordena o fluxo do processo até a chegada do produto.

O público respondente da pesquisa está dividido nas áreas de Importação, Compras, logística/estoque e importação/logística. O qual é representado conforme gráfico a seguir:

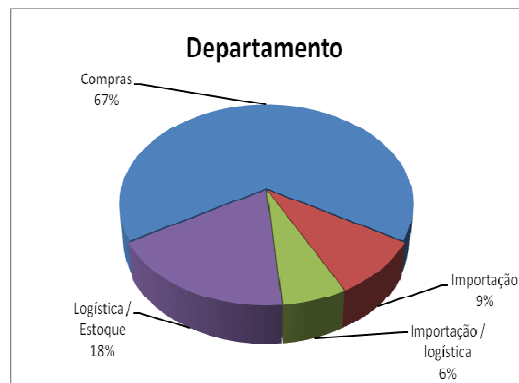


Gráfico 1: Departamento
Fonte: Dados da pesquisa.

Area	Frequencia
Compras	22
Importação	3
Importação / logística	2
Logística/ Estoque	3
Total geral	33

Quadro 1: Departamento
Fonte: Dados da pesquisa.

Na realização desta pesquisa, foi verificado o nível hierárquico dos colaboradores que possuem envolvimento direto com a cadeia de suprimentos da empresa. No gráfico 2 pode-se verificar que 15% dos respondentes possuem nível tático, ou seja, que orientam e direcionam o cumprimento dos procedimentos que devem ser adotado pela área de operações, ainda pode-se destacar que 27% da amostra da pesquisa é composta por compradores que também possuem nível tático, porém, com foco na obtenção de vantagem competitiva por meio de negociações. As demais funções possuem caráter de importância na execução e gestão dos processos que a eles são direcionados. A gerência da Cadeia de Suprimentos não consta como respondente do questionário aplicado.

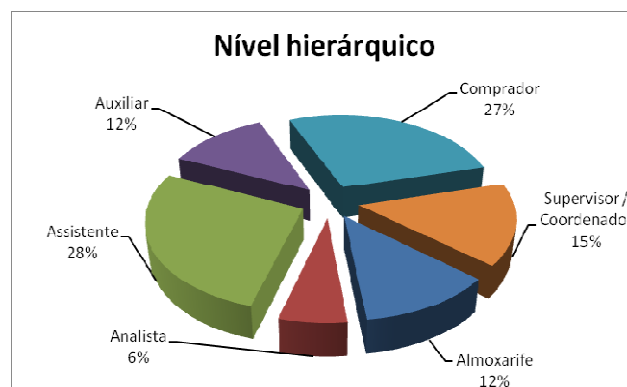


Gráfico 2: Nível hierárquico
Fonte: Dados da pesquisa.

Area	Frequencia
Almoxarife	4
Analista	2
Assistente	9
Auxiliar	4
Comprador	9
Supervisor / Coordenador	5
Total geral	33

Quadro 2: Nível hierárquico
Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo informações gerenciais da organização estudada os procedimentos corporativos são criados, em sua maioria, pela matriz na Alemanha e, quando necessária criação de procedimentos específicos para determinada região, são criadas as “instruções de trabalho” em conjunto com o departamento da qualidade.

E quando falado sobre os processos administrativos do departamento de suprimentos da companhia, a gerente de suprimentos afirma que existe procedimentos corporativos para todos os processos da cadeia de suprimentos.

Nesta pesquisa foi questionada a autonomia que os colaboradores das áreas possuem para tomada de decisão, levando em consideração a criação, alteração ou eliminação de processos. No gráfico 3, foi identificado que 33% dos funcionários possuem autonomia somente para criação ou alteração e 43% possui autoridade para gestão total dos processos. Este resultado está ligado às informações obtidas por meio do gráfico anterior, que apresenta o percentual de tomadores de decisão.

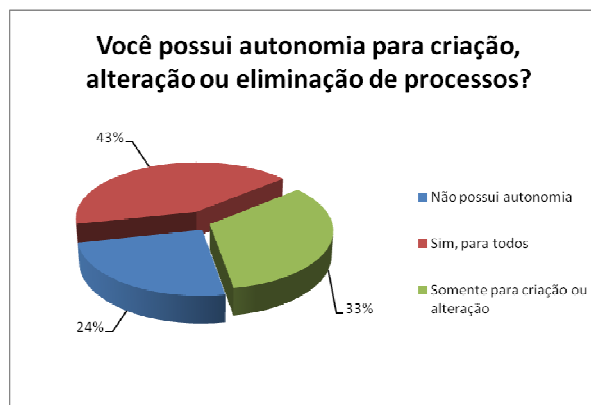


Gráfico 3: Autonomia em processos
Fonte: Dados da pesquisa.

Autonomia para criação, alteração ou eliminação de processos	Frequencia
Não possui autonomia	8
Sim, para todos	14
Somente para criação ou alteração	11
Total geral	33

Quadro 3: Autonomia em processos
Fonte: Dados da pesquisa.

Quando questionados sobre a disponibilização de procedimentos claros estabelecidos pela gestão, 100% dos funcionários responderam que a companhia possui tais procedimentos com descrição clara. A disponibilização de documentos claros e objetivos contribui para o alcance de metas, mitigando possíveis interpretações incorretas, que podem impactar negativamente na empresa.

A Voith Paper possui uma gama de documentos e diretrizes que são utilizados pelos seus colaboradores. A elaboração e validação destas normas são realizadas em consenso pelas áreas que possuem envolvimento direto com a atividade determinada pelo processo/procedimento. Este processo visa eliminar falhas processuais e disponibilizar documentos confeccionados com qualidade.

Um exemplo de procedimento informado pela Voith Paper se chama Análise e Monitoramento de Fornecedores, a qual objetiva a descrição da sistemática do processo, e envolve as áreas de suprimentos, qualidade e meio ambiente. Ainda neste documento, consta a cadeia de aprovações e revisões que foram realizadas de acordo com as necessidades que surgiram com o tempo.

Segundo as informações do gráfico 4, o estabelecimento de processos para a rotina de trabalho é entendido como fator pouco importante, muito importante ou fundamental para o desenvolvimento de tais atividades.

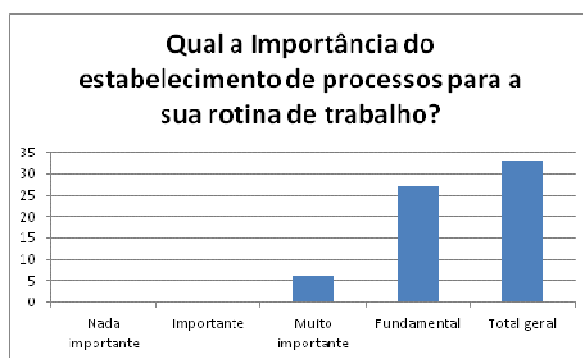


Gráfico 4: Importância do estabelecimento de processos.
Fonte: Dados da pesquisa.

Relevância	Frequência
Nada importante	0
Importante	0
Muito importante	6
Fundamental para o desenvolvimento da atividade	27
Total geral	33

Quadro 4: importância do estabelecimento de processos.
Fonte: Dados da pesquisa.

Ademais, há dedicação direcionada às questões administrativas ou que possuem ligação com os procedimentos do departamento. As pessoas envolvidas na cadeia de suprimentos da companhia dispensam parte de seu tempo diário para tratativa de questões de caráter administrativo, conforme demonstrado no gráfico 5 em que 13 entrevistas (40%), afirmam dedicar de 0 a 25%.

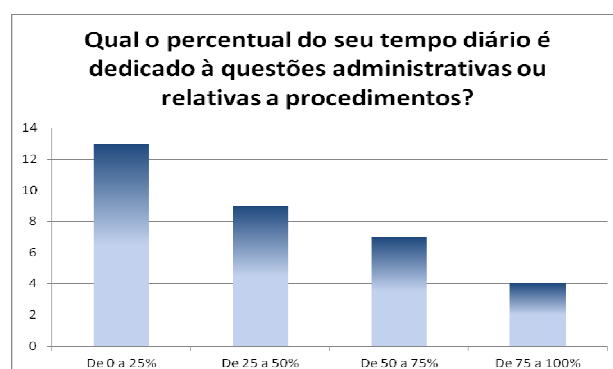


Gráfico 5: Tempo diário gasto dedicado a questões administrativas
 Fonte - Dados da pesquisa.

Segundo Maximiano (2006, p.460) os processos fornecem a dinâmica das organizações, mobilizando as áreas funcionais e a administração de processos consiste em administrar as funções permanentes, com elos de uma corrente e não como departamentos isolados.

O ponto de vista da responsável de suprimentos da Voith paper é que os procedimentos garantem que as atividades dos funcionários sejam executadas dentro das normas da organização, o que resulta em uma governança transparente, sólida e estável. E por se tratar uma empresa família multinacional, a Voith Paper utiliza os processos para padronizar tarefas trazendo benefícios de transparência extra as áreas, departamentos e empresas do grupo.

A maioria dos correspondentes entende que os procedimentos adotados pela Voith Paper trazem contribuições para tomada de decisão em suas atividades. De acordo com o gráfico 6 somente 3% da amostra considera que estes procedimentos contribuem raramente.

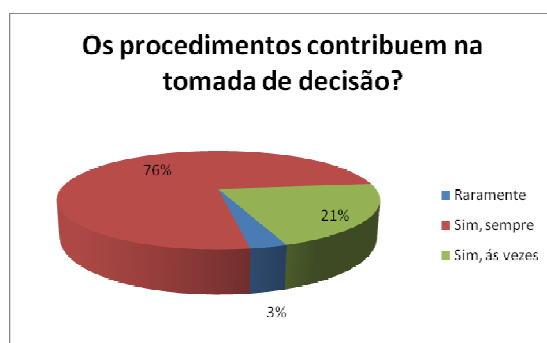


Gráfico 6: Tomada de decisão
 Fonte: Dados da pesquisa.

Procedimentos contribuem na tomada de decisão	Frequência
Raramente	1
Às vezes	7
Sempre	25
Total geral	33

Quadro 5: Tomada de decisão.
 Fonte - Dados da pesquisa.

Ainda convém destacar que estes procedimentos trazem também colaborações para oferta de produtos e serviços com qualidade, pois baseado nos dados obtidos, foi possível constatar que os colaboradores possuem tal visão. As informações acerca deste assunto estão presentes no gráfico a seguir:

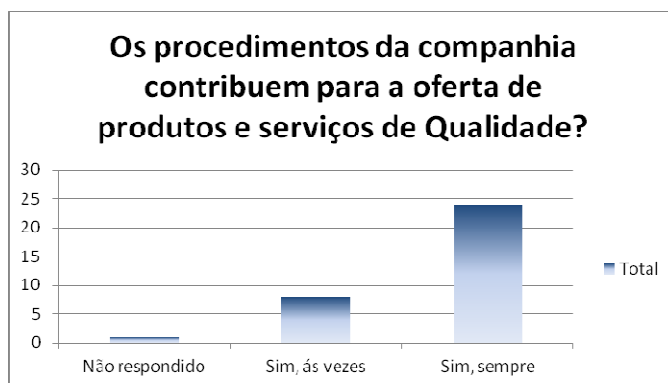


Gráfico 7: Processos e qualidade.

Fonte: Dados da pesquisa..

Além disso, também é entendido pelos funcionários que a relação dos processos e procedimentos impactam positivamente para o alcance das metas da companhia, conforme demonstrado a seguir:

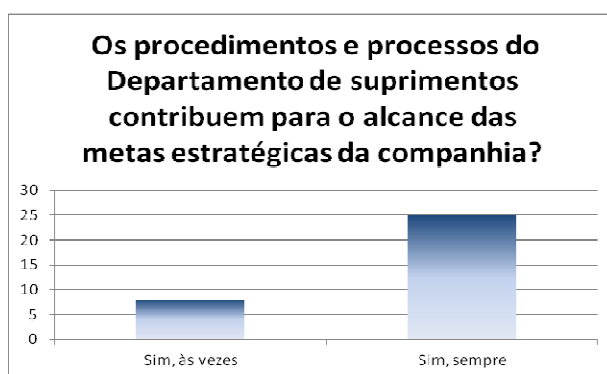


Gráfico 8: Contribuição para o alcance de metas.

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com as informações obtidas pelos funcionários, 100% da amostra considera que os processos e procedimentos da companhia são de fácil acesso e 60% afirma que os documentos são disponibilizados principalmente por meios eletrônicos/virtuais, sendo que 24% afirma que meio principal é o impresso e apenas 16% destaca as reuniões com os superiores.

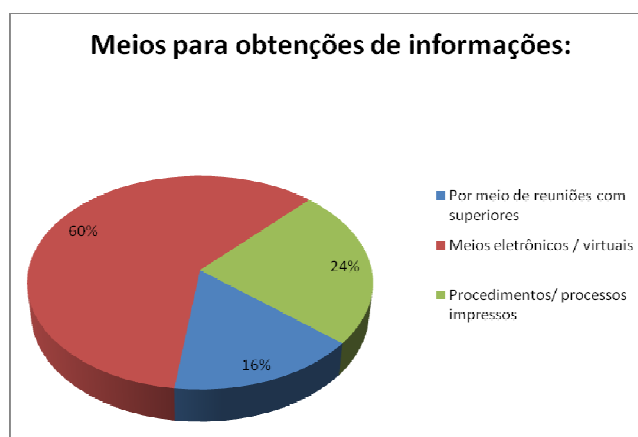


Gráfico 9: Meios para obtenções de informações

Fonte: Dados da pesquisa.

Todos os colaboradores ainda informaram que caso necessitem obter informações ou sanar dúvidas pertinentes aos processos e procedimentos, sabem quem deve consultar para esclarecimento.

A gerente de suprimentos identifica seu papel como responsável em garantir a execução dos processos dentro das normas e conduta da organização e ainda afirma: “A sinergia dos processos é o ponto mais importante para que toda a cadeia funcione corretamente”.

O estabelecimento de processos claros traz resultados para a organização como um todo, organizando o fluxo de trabalho o que resulta em vantagem na execução das atividades do dia-a-dia e, conseqüentemente, no resultado final ao cliente.

5. Conclusão

Por meio deste trabalho pode-se concluir que dentre os diversos métodos e técnicas de gestão empresarial, a criação, implementação e controle dos processos administrativos e normativos trazem contribuições importantes para gestão do negócio. Quando aplicados à cadeia de suprimentos, especificamente, os processos administrativos servem como direcionamento para o alcance de metas e objetivos, além de colaborarem na otimização das atividades diárias ocorrentes na área. Além disso, a aplicação destes procedimentos melhora o fluxo de informações entre as áreas envolvidas, gerando economia de tempo e clareza no que deve ser feito.

Com essa pesquisa pressupõe-se que as organizações da sociedade contemporânea têm buscado o aperfeiçoamento de seus métodos, ferramentas e técnicas de gestão, visando a obtenção de melhores resultados empresariais, com redução de custos, maior qualidade e maximização dos lucros. Levando em conta a dinâmica e alta competitividade do mercado atual, as empresas procuram se utilizar de instrumentos de gestão e seguir processos que contribuam para o sucesso de seus negócios.

Sendo assim, a gestão dos processos administrativos aplicados à cadeia de suprimentos gera grande valor para a empresa e também aos clientes, na oferta de produtos e serviços com maiores níveis de qualidade.

O estabelecimento de processos de gestão nas atividades da companhia estudada foi considerado como fator de alta relevância entre os colaboradores. Por meio destes procedimentos e processos, há maior embasamento para tomada de decisão e a redução do risco de possíveis falhas, que possam impactar negativamente no negócio.

Além disso, segundo os colaboradores, os procedimentos e processos direcionam o ato de tomada de decisão para desenvolvimento das atividades e auxiliam no alcance estratégico do departamento.

Os processos administrativos se mostraram uma ferramenta cotidiana utilizada diariamente por todos os níveis hierárquicos da organização estudada. Vale ressaltar que a média de utilização diária dos processos é de 25 a 50%, isso evidencia a real importância da tratativa do tema do estudo proposto.

Deve-se ressaltar também que para uma boa utilização dos processos e procedimentos é necessário que a organização elabore-os de forma clara e o disponibilize de forma fácil. No caso da Voith Paper, os mesmo estão dispostos por meios eletrônicos, impressos e ainda são tratados em reuniões com os superiores, o que permite clareza para com os objetivos da organização.

Desta forma, o departamento de suprimentos da Voith Paper estabelece uma posição valor dentro da organização, visto que afere conseguir o melhor valor justo, materiais com máxima qualidade e no tempo necessário de sua utilização, para assim,

satisfazer os desejos e vontades do cliente final e possibilitar vantagem competitiva dentro da companhia.

Assim sendo, pode-se concluir que os processos administrativos, dentro da cadeia de suprimentos da Voith Paper, obtém dimensão estratégica para a companhia, e organiza o fluxo de trabalho, que procede em vantagem na realização das atividades do dia-a-dia.

Referências

ARAUJO, Luis César G. de. Organização, Sistemas e Métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BALLOU, R. H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BAILY, Peter; FAMER, David; JESSOP, David; JONES, David. Compras, principio e administração. São Paulo: Atlas, 2000.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. Gestão da cadeia de suprimentos e logística. ed. Rio de Janeiro: Bookman, 2007

BRAGA, A. Evolução estratégica do processo de compras ou suprimentos de bens e serviços nas empresas. Instituto Coppead, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <http://www.ilos.com.br/web/index.php?option=com_content&task=view&id=692&Itemid=74> Acesso em: 05/05/2013

CECATTO, C. A importância do Supply Chain Management no desenvolvimento das empresas brasileiras. Disponível em: <http://www.sebraepb.com.br:8080/bte/download/Gest%E3o/Log%EDstica/289_1_Arquivos_supchain.pdf>. Acesso em: 05/05/2013

CHIAVENATO, Idalberto. Administração. São Paulo: Elsevier, 2006.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, planejamento e operação. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

DIAS, Marco Aurélio P. Administração de materiais: Uma abordagem logística. 4 ed. São Paulo: 1993.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. 6ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

PORTER, Michel E. Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho Superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

RUST, Roland T. Valor do cliente: O modelo que está reformulando a estratégia corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SATTERSTEN, Todd; COVERT, Jack. Os 100 melhores livros de negócios de todos os tempos; o que dizem por que são importantes e como podem ajudar você. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SIMCHI-LEVI ET all. Cadeia de Suprimentos: Projeto e gestão. Porto Alegre: Bookman, 2003.

VOITH BRASIL, <http://www.saopaulo.voith.com> - Acessado às 11:26 do dia 27/05/2013.

YIN, Robert. Case study research: design and methods. Newbury Park: Sage Publications, 1989.