

Organização da cadeia de suprimentos: uma revisão teórica

Larissa de Carvalho, EPA, UNESPAR/Campus de Campo Mourão

larissadecarvalho9@gmail.com

Daniele Martins de Almeida, EPA, UNESPAR/Campus de Campo Mourão

almeida.dmartins@gmail.com

Fernanda Santos Silveira, EPA, UNESPAR/Campus de Campo Mourão

fernanda_silveira15@hotmail.com

Lilian Aparecida Martins, EPA, UNESPAR/Campus de Campo Mourão

martinsaplilian@hotmail.com

Tainara Rigotti de Castro, EPA, UNESPAR/Campus de Campo Mourão

tainararcastro@gmail.com

Resumo: A cadeia de suprimentos é o conjunto de atividades que entregam um produto acabado ou um serviço a um consumidor final. A logística é responsável por transportar e posicionar o estoque ao longo de uma cadeia de suprimentos. A estrutura organizacional torna-se indispensável para a gestão da função logística dos negócios, pois ela cria condições para a concepção, implementação e avaliação de planos. Portanto, este trabalho tem o objetivo de apresentar uma revisão teórica a fim de discorrer sobre a organização da cadeia de suprimentos como forma de otimização dos seus recursos ou como estratégia de ampliação de negócios. Na organização da cadeia de suprimentos a estrutura organizacional de uma empresa é indispensável para a gestão dos negócios. O modelo de estrutura organizacional voltado para a logística, contribui para que as organizações tenham um gerenciamento logístico com maior eficiência, sendo assim, é essencial que elas façam uma análise para escolher a opção organizacional que possa lhe proporcionar melhores resultados logísticos.

Palavras-chave: Logística; Esforços logísticos; Estrutura organizacional.

1. Introdução

O presente trabalho enquadra-se em uma das dez áreas de conhecimento da Engenharia de Produção, sendo esta a logística e na subárea da gestão da cadeia de suprimentos, de acordo com a Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO, 2008).

A logística pode ser definida como técnica para o tratamento das principais questões envolvendo o transporte, a movimentação, o estoque e o armazenamento de insumos e produtos, visando à redução de custos, a garantia da disponibilidade do produto, bem como o atendimento dos níveis de exigências dos clientes (ABEPRO, 2008).

A cadeia de suprimentos abrange todas as atividades relacionadas com o fluxo e transformação de mercadorias desde o estágio da matéria-prima (extração) até o usuário final, bem como os respectivos fluxos de informação (BALLOU, 2006). Sendo assim, a

logística torna-se parte integrante das atividades desenvolvidas no gerenciamento da cadeia de suprimentos.

Segundo Ballou (2006), a organização administrativa é a estrutura que cria condições para a concepção, implementação e avaliação de planos, desta forma, a estrutura organizacional torna-se indispensável para a gestão da função logística dos negócios.

A busca de organização, sob a forma de cadeia produtiva, tem permitido ganhos de competitividade, graças a melhor exploração das oportunidades oferecidas por relações mais estreitas das empresas com seus fornecedores e clientes (FERREIRA e PADULA, 2002).

Desta forma, o objetivo desta pesquisa é fazer uma revisão teórica a fim de discorrer sobre a organização da cadeia de suprimentos como forma de otimização dos seus recursos ou como estratégia de ampliação de negócios.

O presente trabalho está dividido em seis seções. Na primeira apresenta-se a introdução do trabalho, em seguida os procedimentos metodológicos para a realização do trabalho. Na terceira seção apresenta-se os conceitos introdutórios, posteriormente é apresentada uma revisão teórica sobre a organização da cadeia de suprimentos. Na quinta seção apresenta-se as considerações finais, e na última as referências bibliográficas.

2. Procedimentos Metodológicos

O método de abordagem adotado foi o qualitativo. Este trabalho, se classifica quanto aos fins, como exploratório, pois visa desenvolver e esclarecer os conceitos relacionados a organização da cadeia de suprimentos, e quanto aos meios, como bibliográfico, pois tem como base livros, artigos, revistas, anais de eventos, entre outros.

3. Conceitos introdutórios

A logística é considerada como um elo entre o mercado e as atividades estratégicas, táticas e operacionais de uma empresa, pois ela atinge toda a cadeia produtiva, equilibrando desde a entrada de matéria-prima até a entrega do produto final (CARDOSO, 2003).

A logística desempenha várias atividades dentro das organizações, sendo elas divididas em primárias e secundárias. Entre as atividades primárias estão à manutenção de estoques e transportes sendo as mais importantes para a empresa, por serem responsáveis pela maior parcela de custos, já as atividades secundárias são aquelas que apoiam o processo das atividades primárias (CARDOSO, 2003).

A logística integrada é vista como um conjunto de atividades e processos interligados, cujo propósito é aperfeiçoar como um todo, minimizando os custos e gerando valor ao cliente (FARIA, 2014).

O grande desafio da logística integrada é agregar valor por meio de nível de serviço de excelência, mas com o menor custo total possível, seguindo o conceito, conforme a Figura 1 (FARIA, 2014).

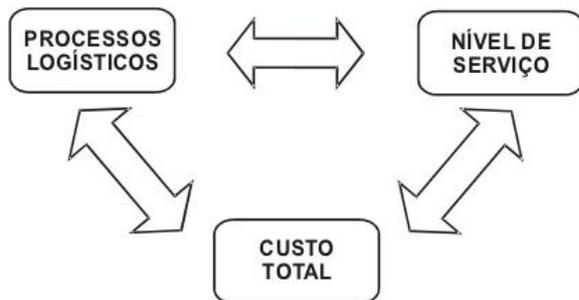


FIGURA 1 - Conceito de Logística Integrada. Fonte: Faria (2014).

Por meio da logística integrada surgiu o conceito de gestão da cadeia de suprimentos, a qual tem como foco a integração de cada componente, com maximização da eficiência determinando maior satisfação do cliente (SOUZA, 2006).

Dentro da logística a cadeia de suprimento é uma rede de organizações envolvidas por meio de vínculos nos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços destinados ao consumidor final (CHRISTOPHER, 2010).

A cadeia de suprimentos engloba todos os estágios que estão envolvidos no atendimento de um pedido de um cliente, dentro de uma organização, por exemplo, em uma fábrica a cadeia de suprimentos inclui todas as funções envolvidas no pedido de seus clientes, como desenvolvimento de novos produtos, *marketing*, operações, distribuição, finanças e o serviço de atendimento ao cliente (CHOPRA, 2003).

4. Organização da cadeia de suprimentos

Organização pode-se ser entendida como um conjunto de formas sistemáticas de cooperação humana para a produção e o intercâmbio de bens econômicos, já a estrutura, por sua vez, é definida isoladamente como a organização das partes ou dos elementos que formam um todo, desta forma, estrutura organizacional pode ser interpretada como a forma que as empresas se organizam para desenvolver suas atividades (TEIXEIRA Jr., S.D.).

Balllou (2006) afirma que a estrutura organizacional de uma empresa é o mecanismo formal ou informal para a alocação dos recursos humanos da empresa à concretização das suas metas.

Bowersox, Closs e Cooper (2006), afirmam que a forma como a estrutura organizacional é composta pode proporcionar diversas vantagens para a empresa, mas também pode causar alguns atritos e ineficiências para o desempenho logístico. Isso acontece porque a logística, na prática, é uma sequência de processos interligados e mutuamente dependentes.

Devido à natureza geograficamente dispersas das atividades logísticas e ao fato de que as operações geralmente envolvem mais de um negócio, não existe nenhuma estrutura de organização certa ou errada (BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2006).

Na organização da cadeia de suprimentos a estrutura organizacional de uma empresa é indispensável para a gestão dos negócios sendo dividida em: organização do esforço logístico; opções organizacionais; orientação organizacional; posicionamento organizacional; gerenciamento interfuncional e interorganizacional; alianças e terceirização (BALLOU, 2006).

4.1 Organizando o esforço logístico

Os esforços logísticos podem ser entendidos como habilidades de uma organização em atender às necessidades de seus clientes. Seu objetivo principal é criar valor com a redução de custos e o consequente ganho de vantagem competitiva (TOMOYOSE, 2014).

Tais esforços resultam no nível de serviço logístico. Diversos autores são unânimes em afirmar que a excelência do nível de serviço logístico, compreende a integração e esforços logísticos capazes de contribuir para maximizar a satisfação e a fidelização dos clientes (TOMOYOSE, 2014).

Para Ballou (2006) os níveis de serviço têm por objetivo o planejamento logístico, contribuindo na determinação e elaboração de diretrizes importantes no desenvolvimento das atividades logísticas.

Dotar as atividades logísticas de estrutura funcional define as linhas de autoridade e responsabilidade necessárias para que o planejamento seja cumprido, visto que cada empresa realiza suas atividades com níveis de serviços diferentes, dando diferentes importâncias às distintas questões logísticas (BALLOU, 2006).

Para Bowersox, Closs e Cooper (2006), a estrutura e estratégia da cadeia de suprimentos são resultados de esforços de conectar operacionalmente uma empresa aos clientes, assim como as redes de apoio a distribuição e fornecedores, a fim de ganhar vantagem competitiva. Essas conexões abrangem cinco fluxos críticos: informação, produto, serviço, financeiro e conhecimento. Um importante elemento que possibilita essa gestão e organização da cadeia de suprimentos é a tecnologia da informação.

Além disso, com relação aos arranjos estruturais da cadeia de suprimentos, pode-se dizer que ele é conduzido por quatro forças relacionadas que influenciam nas iniciativas estratégicas da organização, sendo elas: gestão integrada, capacidade de resposta, sofisticação financeira e globalização (BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2006).

Ao se projetar a organização gerencial da cadeia de suprimentos, deve ser dada atenção para cada atividade de componente, bem como em relação a coordenação geral da atividade total, isso significa combinar as funções do quadro de colaboradores e de linha dentro da organização (IMAM, 1997).

Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2006), o entendimento do processo de desenvolvimento organizacional das empresas pode ser de grande utilidade para os executivos de logística.

4.2 Opções organizacionais

Após ser definida a necessidade de alguma estrutura organizacional na cadeia de suprimentos, a empresa deve escolher quais estruturas utilizar. As empresas têm várias opções organizacionais disponíveis, sendo elas categorizadas em três tipos: informal, semiformal ou formal (BALLOU, 2006).

Para Ballou (2006), a organização informal estabelece a coordenação entre as atividades logísticas sob uma coordenação concretizada mediante diversos meios informais. Essa opção organizacional tem sua natureza altamente adaptativa e é capaz de responder melhor do que outro tipo de organização aos problemas inesperados, o que indica a necessidade de uma visão integradora de suas operacionalidades (ROMÃO, 2004).

Conforme Ballou (2006), a organização semiformal reconhece que o planejamento e operação logístico normalmente encurtem o caminho entre as diversas funções da estrutura organizacional da empresa, sendo assim, o profissional de logística coordena projetos que envolve cadeia de suprimentos e que abrange diferentes áreas funcionais. Essa opção organizacional proporciona a organização condições de flexibilidade e de funcionalidades adequadas para atender às mudanças ambientais e à sua própria dinâmica (SILVA, 2008).

A organização formal estabelece uma linha transparente e definida de autoridade e responsabilidade para a logística, portanto, isso requer instalar um gerente no comando de todas as atividades logísticas e situar a autoridade deste gerente em um nível de estrutura geral da organização, de modo que ele possa trabalhar eficientemente com outras grandes áreas funcionais (BALLOU, 2006). Essa opção organizacional mostra a responsabilidade que cabe a cada unidade dentro de uma organização, o nível em que se encontra a organização e a autoridade que lhe é delegada, bem como algumas linhas formais de comunicação, sendo a organização formal retratada pelo organograma convencional (GONÇALVES, 1998).

4.3 Orientação organizacional

O tipo de estrutura organizacional para ser escolhida depende de uma estratégia especial qualquer que a empresa coloca em prática. Conforme Ballou (2006), o projeto organizacional segue três estratégias corporativas, sendo elas:

- a) Estratégia de processos: visa atingir a eficiência máxima na transformação de matérias-primas em produtos acabados, passando pelo estágio de produtos em processo.
- b) Estratégia de mercado: tem uma forte orientação para o serviço ao cliente, buscando vendas e coordenação logística.
- c) Estratégia de informação: é onde tem-se o ingrediente principal para a coordenação de toda a rede, o qual é a informação.

As estratégias corporativas são o plano geral para uma empresa diversificada que trata de duas questões diferentes: em que negócios a empresa deve competir e como a sede corporativa deve gerenciar o conjunto de unidades de negócios (PORTER, 1999).

Conforme Lima (2009), as estratégias corporativas, dependem das condições da empresa, podendo ser consideradas como a mais importante no âmbito empresarial, em razão da abrangência das decisões estratégicas que a compõem e entre as quais determinam o rumo e os principais objetivos da empresa.

4.4 Posicionamento organizacional

O posicionamento das atividades logísticas visa ter um gerenciamento mais eficiente, dizendo respeito a em que ponto localizar essas atividades na estrutura organizacional (BALLOU, 2006). Sendo classificado em: descentralização *versus* centralização; assessoria *versus* linha; e empresa grande *versus* pequena.

4.4.1 Descentralização *versus* centralização

Uma maneira de representar e analisar a estrutura organizacional de uma organização é mediante considerações sobre o grau de centralização e descentralização.

A centralização é determinada pelo nível de centralização da autoridade para a tomada de decisão dentro de uma organização (TEIXEIRA Jr., S.D.). Essa centralização diz respeito às atividades logísticas no nível corporativo que servem a todos os grupos de produtos, tendo por principal razão a manutenção de um rígido controle sobre as atividades logísticas (BALLOU, 2006). Um exemplo genérico de estrutura organizacional centralizada é apresentado na Figura 2.

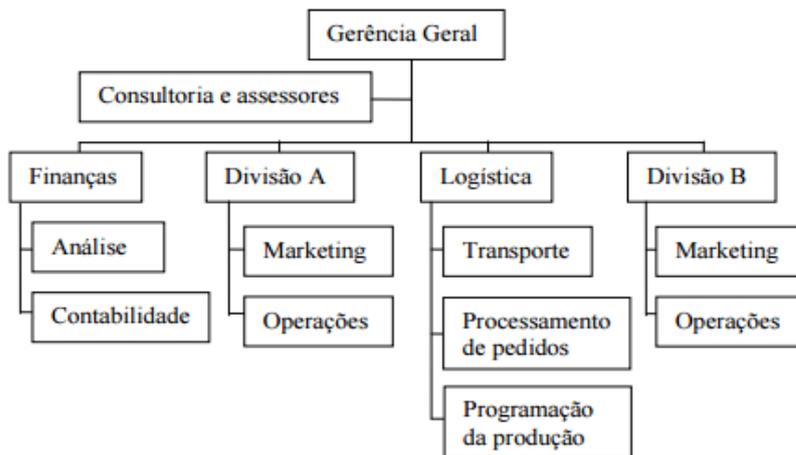


FIGURA 2 - Exemplo genérico de estrutura organizacional centralizada. Fonte: Ballou (2006).

De acordo com Teixeira Jr. (s.d.), a medida que o processo de tomada de decisão é diluído, e um número elevado de indivíduos, departamentos ou áreas se tornam responsáveis por estas decisões, é dado início a um processo de descentralização. Na organização descentralizada, a responsabilidade é atribuída pela logística ao nível de grupo ou divisão de produtos, o que permite uma reação logística com mais agilidade e padronização às necessidades dos clientes (BALLOU, 2006). Um exemplo genérico de estrutura organizacional descentralizada é apresentado na Figura 3.

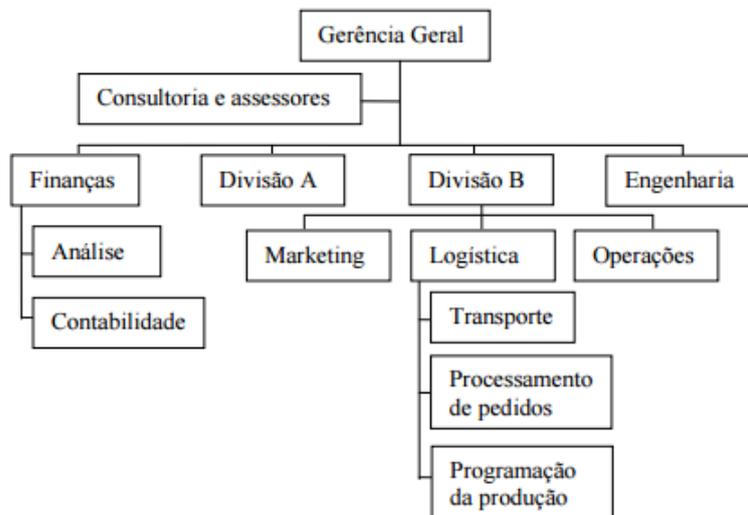


FIGURA 3 - Exemplo genérico de estrutura organizacional descentralizada. Fonte: Ballou (2006).

4.4.2 Assessoria versus linha

Existem diversas empresas que criam organizações dotadas de responsabilidade de linha ou direta, sobre movimentação e estocagem de produto, desta forma, é importante que seja estabelecido uma organização de assessoria ou consultoria, em matéria de logística, para evitar conflitos desnecessários entre as equipes existentes (BALLOU, 2006).

As estruturas organizacionais de linha segue de uma maneira rígida o princípio de autoridade e comando, sendo assim, para que órgãos de linha possam se dedicar exclusivamente as respectivas atividades, as unidades organizacionais de assessoria devem prestar serviços especializados que não fazem parte das atividades dos órgãos de linha (RAYMUNDO, 2012).

4.4.3 Empresa grande versus pequena

Segundo Alencar *et al.* (2015), não importa se a empresa é pequena ou grande, mas é de extrema importância que elas tenham um ótimo planejamento logístico para evitar o fracasso em tempos onde as concorrências são fortes.

Grandes empresas criam departamentos e diretorias de logística e passam a visualizar seus fluxos de materiais, de informações e de recursos financeiros de um ponto de vista interfuncional (CORDEIRO, 2004).

A pequena empresa apresenta uma organização centralizada, por motivos práticos, não existem divisões de produtos, além disso, as atividades logísticas não tendem a ser tão claramente definidas e estruturadas quanto nas grandes empresas (BALLOU, 2006).

4.5 Gerenciamento interfuncional e Interorganizacional

Segundo Ritzman e Krajewski (2004), as cadeias de suprimento permeiam toda a organização, desta forma, as mesmas devem ser gerenciadas de modo a coordenar os insumos (*input*) com os resultados (*output*), para garantir que as prioridades competitivas da organização sejam atingidas.

Segundo Ballou (2006), o profissional de logística, precisa estar preparado para enfrentar as dificuldades do problema de gerenciamento interfuncional, pois, são várias as atividades de interface da logística com outras áreas da empresa, como logística-*marketing* e logística-produção/operações, estas que criam uma responsabilidade compartilhada.

Existem muitos obstáculos que tornam difícil a integração funcional dentro das organizações, estes que acabam gerando uma situação comum no mundo dos negócios, conhecido como o grande divisor (BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2006).

Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2006), o grande divisor representa a condição em que a organização conquista a integração parcial, mas não a completa para um processo de início ao fim, como por exemplo, a empresa alcança a integração parcial na relação distribuição/*marketing*, referente à saída de produtos, e na compras/produção, a entrada de materiais. Como demonstra a Figura 4.

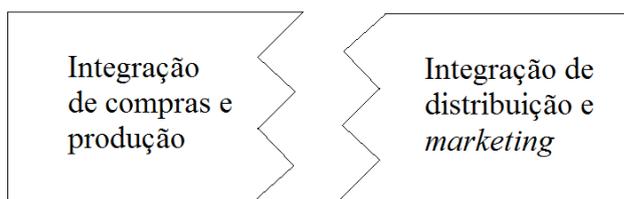


FIGURA 4 – O grande divisor: o desafio de gerenciar através de fronteiras funcionais. Fonte: Bowersox, Closs e Cooper (2006).

Os processos mais afetados da cadeia de suprimentos são a colocação de pedidos, atendimento de pedidos e os processos de compras, que possuem relações com todas as áreas funcionais da organização (RITZMAN e KRAJEWSKI, 2004).

As atividades de interface requerem alguma forma de gerenciamento corporativo entre as áreas funcionais, de modo a evitar que decisões subótimas venham a ser adotadas (BALLOU, 2006).

De acordo com Bowersox, Closs e Cooper (2006), as empresas são capazes de realizar uma integração multifuncional, em que realizam operações integradas com fornecedores, de quem compram materiais e componentes, e operações de distribuição ao mercado para servir os consumidores finais, demonstrando assim, que esta integração se estende além de uma única empresa.

De acordo com Ballou (2006), o gerenciamento interorganizacional está relacionado à interação entre organizações diferentes, como as políticas de suprimento e distribuição de qualquer empresa no canal de distribuição, que podem afetar o desempenho de outras firmas presentes nesse mesmo ambiente.

Para Ballou (2006), deve-se analisar se existe vantagem em considerar o canal como uma entidade única, ou superorganização, e gerenciá-lo de modo a beneficiar igualmente todos os respectivos integrantes, visto que, as decisões de uma empresa podem afetar o desempenho da outra.

Neste contexto, os gerentes das organizações parecem alcançar uma integração mais bem sucedida com parceiros comerciais externos, do que com os gerentes e departamentos dentro das suas próprias empresas (BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2006).

4.6 Alianças e terceirização

Quando duas empresas desejam compartilhar uma mínima base de complementaridade e todo o resultado (aprendizado, conhecimento, know-how, equipamentos, lucro, etc.) é dividido, isso pode ser considerada uma aliança (BARBOSA, 2007).

Segundo Camelo (2010), as alianças estratégicas são acordos harmônicos de cooperação em que duas ou mais empresas se combinam para ganhar vantagens competitivas e benefícios mútuos.

Dentro do conceito de gerenciamento da cadeia de suprimentos, a integração externa e a gestão de alianças estratégicas são fundamentais para desenvolvimento e

melhoria da performance das empresas que se envolvem em processos de integração, seja com seus fornecedores ou clientes (BARBOSA, 2007).

A formalização dessas alianças logísticas entre fornecedores e clientes tem um papel de grande importância no panorama econômico contemporâneo, pois, diferente de uma simples relação de fornecimento e/ou prestação de serviço, ela explora os vários pontos de contato que ambas as empresas possuem, proporcionando ganhos com a otimização dos processos produtivos e logísticos da cadeia de abastecimento (CAMELO, 2010).

Na Figura 5 são apresentados pontos importantes dentro da formalização ou estruturação de alianças.



Figura 5 - Estruturação de Alianças Logísticas. Fonte: PIRES (2009).

As empresas, quando participam de um processo de alianças, formatam arranjos por meio dos quais partilham os custos, os riscos e os benefícios de explorar e arriscar novas oportunidades de negócios. Tais arranjos podem ter forma de consórcios, franquia/licenciamento, contratos de fornecimento ao longo prazo em parceria, pesquisa e desenvolvimento conjuntos, acordos de *marketing* e *joint ventures* (MORH e SPEKMAN, 1994 apud LUNA, 2015).

A relevância das alianças estratégicas, como forma de parcerias, acontece quando os agentes da cadeia de suprimentos passam a trabalhar mais próximos, trocando e compartilhando informações. A coordenação e a colaboração entre essas parcerias (fornecedores, intermediários, provedores de serviços e clientes) favorece para que as alianças ganhem ainda mais força com os fornecedores (CAMELO, 2010).

Os benefícios mais comuns das alianças logísticas estão na redução de custos por meio da especialização; melhoria do desempenho sinérgico; aumento da informação para dar suporte ao planejamento conjunto entre os parceiros; e elevar os níveis de serviço aos clientes (BARBOSA, 2007).

As alianças logísticas refletem o desejo dos executivos em direcionar recursos da empresa para efetuar o que sabem fazer de melhor realizando as atividades de apoio com especialistas. Essas atividades, devido a sua complexidade, muitas vezes exige a contratação de empresas especializadas – operadores logísticos, que possam oferecer estrutura gerencial, funcionários, armazéns, meios de transporte, equipamentos e desenvolvem serviços de acordo com as necessidades dos clientes. Essas empresas especializadas também podem ser denominadas de empresas terceirizadas (MORELLI, 2002).

Para Duarte (2014), o processo de terceirização em uma empresa é uma das estratégias competitivas relevantes para uma organização, pois consegue substituir certas atividades que não são atividades fins dentro da própria empresa e que pode ser realizada por terceiros como um canal de flexibilização.

A terceirização pode acontecer em processos considerados de competências centrais ou em processos considerados de não competência central, sendo mais comum a terceirização de processos considerados de não competência central para a empresa (SADER, 2007).

Segundo Sader (2007), esse processo de terceirização logística envolve a inserção de uma empresa prestadora de serviço como parte importante da cadeia de suprimentos da empresa contratante. Para que a cadeia de suprimentos do contratante possa operar de forma eficiente é necessário que as empresas estejam alinhadas quanto aos objetivos e a temas operacionais importantes.

A empresa define quais as atividades que serão terceirizadas, os operadores logísticos disponíveis e suas habilidades após verificar os motivos, questionamentos internos, se todos os níveis corporativos estão convencidos e os interesses alinhados. O tipo de relacionamento entre cliente e fornecedor torna mais complexo a decisão, a transferência, a seleção do terceiro, o processo de negociação e o monitoramento (MORELLI, 2002).

A terceirização tem como uma das características genéricas a focalização da produção em busca do aumento da produtividade e da qualidade como fatores diferenciais para a competitividade. No entanto, a redução dos custos de produção por meio de sua transformação em custos variáveis é tão expressiva que, em grande parte dos processos, acaba se transformando no principal objetivo da terceirização (DUARTE, 2014).

5. Considerações finais

Para coordenar as atividades logísticas de uma organização de maneira eficiente, é necessário que todas as outras áreas da empresa estejam integradas. Essa integração pode, proporcionar maior visibilidade da logística nas estruturas organizacionais das empresas.

O gerenciamento das atividades por meio de conceitos logísticos, pode contribuir para o aumento da competitividade das empresas, pois a ênfase nas ideias de fluxo de produção, com a integração dos setores da organização proporcionam melhor agilidade e eficácia na gestão dos processos.

Sendo assim, é de extrema importância que a estrutura organizacional da empresa seja adequada para suprir as necessidades que o gerenciamento logístico exige.

O modelo de estrutura organizacional voltado para a logística, contribui para que as empresas tenham um gerenciamento logístico com maior eficiência. Desta forma, é necessário que as empresas façam uma análise para escolher a opção organizacional que possa lhe proporcionar melhores resultados logísticos.

Referências

ABEPRO - Associação Brasileira de Engenharia de Produção. *Áreas e Subáreas de Engenharia de Produção*. 2008. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br/interna.asp?p=399&m=424&s=1&c=362>>. Acesso em: 13 de Junho de 2016 às 10 hs 49.

ALENCAR, C. F. Estudo de roteirização de veículos: aplicação da técnica de varredura em uma indústria de artigos de sono. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 35., FORTALEZA, 2015. *Anais...* FORTALEZA: ENEGEP, 2015.

BALLOU, R. H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARBOSA, D. H.; *et al.* Alianças Estratégicas na Cadeia de Suprimentos: um estudo de caso. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 27, 2007, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: Enegep, 2007.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. *Gestão Logística de Cadeia de Suprimentos*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CAMELO, G. R.; *et al.* Alianças estratégicas com fornecedores: um estudo sobre a evolução do relacionamento cliente-fornecedor nos processos logísticos. In: Simpósio de Engenharia de Produção Sul-Americano, 10, 2010, Santiago, Chile. *Anais...* Santiago: SEPROSUL, 2010.

CARDOSO, J. G; *et al.* Estruturação Logística: uma Proposta Contextualizada a Realidade de Pequena Empresas. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 23, 2003, Ouro Preto, MG. *Anais...* Ouro Preto: Enegep, 2003.

CHISTOFER, M. *Logística e o gerenciamento da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Cengage learning, 2010.

CHOPRA, S; MEINDL, P. *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operação*, São Paulo: ABDRA, 2003.

CORDEIRO, J. V. B. M. A logística como ferramenta para a melhoria do desempenho em pequenas empresas. *Revista FAE business*, vol.4, 2004.

DUARTE, A. L. B.; *et al.* Análise para aplicação da terceirização na logística como estratégia competitiva de uma empresa de distribuição. *Revista Comunicação & Mercado*, vol. 03, n. 07, p. 04-15, Dourados, MS, 2014.

FARIA, A. C; COSTA, M. F. G. *Gestão de Custos Logísticos*. 1. ed, São Paulo: Atlas, 2014

FERREIRA, G. C.; PADULA. A. D. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: novas formas de organização na cadeia da carne bovina do Rio Grande do Sul. *Revista de Administração Contemporânea*. vol.6 n.2 Curitiba Mai/Ago. 2002.

GONÇALVES, E. L. Estrutura Organizacional do Hospital Moderno. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, vol. 38, n. 1, p. 80-90 Jan./Mar. 1998.

IMAN. *Gerenciamento da Logística e Cadeia de Suprimentos*. 1. ed. São Paulo: Iman, 1997.

LIMA, S. A. P. Sobre a Importância da Estratégia Corporativa Para as Organizações. *Revista Científica Eletrônica de Administração*, São Paulo, n.16 Jul. 2009.

LODI, J. B. A Estrutura Matricial e a Estrutura Sistêmica: Dois Novos Tipos de Organização. *Revista Adm. Emp*, Rio de Janeiro, vol. 10, n. 4, p. 157-179, out./dez. 1970.

LUNA, R. A. Aliança Estratégica na Cadeia de Suprimentos: um estudo de caso em uma empresa de bebidas. In: Simpósio de Administração da Produção Logística e Operações Internacionais, 18, 2015, São Paulo. *Anais...* São Paulo: SIMPOI, 2015.

MORELLI, D.; SIMON, A. T. Terceirização de sistemas de distribuição física: um estudo de caso em um operador logístico. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 32, 2012, Bento Gonçalves, RS. *Anais...* Bento Gonçalves: Enegep, 2012.

PIRES, L. M. *Condomínio Industrial e Consórcio Modular – Gerenciamento Estratégico de Alianças Logística*. Dissertação (Graduação em Engenharia de Produção) – Faculdade Pitágoras de Ipatinga. Ipatinga, Minas Geras, 2009.

PORTER, M. E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RAYMUNDO, I. O. *A teoria organizacional: a estrutura como base de resultados*. 2013. 49f. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial) – AVM Faculdade Integrada, Rio de Janeiro, 2012.

RITZMAN, L. P.; KRAJEWSKI, L. J. *Administração da Produção e Operações*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ROMÃO, G; KRON, V. Organizações informais: Redes informais nas organizações. In: Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba, 8, 4, 2004, Paraíba. *Anais...*Paraíba, 2004.

SADER, A. T. *Terceirização Logística – visões do contratante e contratado*. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2007.

SOUZA, G, D; *et al.* Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia de informação. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, vol.40, n.4 Jul/Ag. 2006.

TEIXEIRA JUNIOR, P. I. *Estrutura organizacional da logística nas empresas*. S.D. 12f. Monografia (Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas) - Universidade Federal de Santa Catarina, s.d.

TOMOYOSE, F. H. *A Influência do Nível de Serviço Logístico na Satisfação do Cliente: um Estudo em Montadora do Setor Automobilístico*. Dissertação (Graduação em Administração da Universidade) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2014.

VIVAS, L. N. Métodos para projeto organizacional: Uma revisão na literatura. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 32, 2012, Salvador, BH. *Anais...* Salvador: Enegep, 2013.