

# O IMPACTO DA LOGÍSTICA DE SUPRIMENTOS NA COMPETITIVIDADE DE UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE COMÉRCIO ALIMENTÍCIO.<sup>1</sup>

## THE IMPACT OF SUPPLY LOGISTICS ON THE COMPETITIVENESS OF A COMPANY IN THE FOOD TRADE SEGMENT

Geovanna Souza Melgaço<sup>2</sup>  
Vivian Barbosa de Lima<sup>3</sup>  
Moisés Tavares da Conceição<sup>4</sup>

### RESUMO

Ao abrir uma empresa, existem vários pontos a serem observados para que tudo ocorra de acordo com o planejado. Nesse sentido, a logística de suprimentos é essencial para negócios que trabalham com abastecimento de produtos e alta demanda, principalmente, porque é uma área que envolve vários agentes e processos. Esta pesquisa, portanto, tem como finalidade demonstrar a importância do gerenciamento da cadeia de suprimento e seus impactos nas organizações. Para a realização deste estudo, foram pesquisados conceitos sobre logística; gestão da cadeia de suprimentos no Brasil; gestão da cadeia de abastecimento integrada; a necessidade do inter-relacionamento setorial e o papel das reuniões de S&OP (Sales and Operations Planning ou Planejamento de Vendas e Operações) para análise de viabilidade de projetos e alinhamento dos mesmos. Para tal, foi realizado um estudo de caso na empresa PADRÃO SUPERMERCADOS LTDA, tal pesquisa possui natureza qualitativa, exploratória e bibliográfica.

**Palavras-chave:** Logística de Suprimentos, Tecnologia, Cadeia de Suprimentos, Gestão, Competitividade.

### ABSTRACT

When opening a company, there are several points to be observed so that everything goes according to plan. In this sense, supply logistics is essential for businesses that work with product supply and high demand, mainly because it is an area that involves several agents and processes. This research, therefore, aims to demonstrate the importance of supply chain management and its impacts on organizations. To carry out this study, concepts about logistics were researched; supply chain management in Brazil and integrated supply chain management; the need for sectoral interrelationships and the role of S&OP (Sales and Operations Planning) meetings to analyze project feasibility and align them. To this end, a case study was carried out at the company PADRÃO SUPERMERCADOS LTDA. This research is qualitative, exploratory and bibliographic in nature.

---

<sup>1</sup> Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à Faculdade de Tecnologia da Zona Sul (FATEC ZS), como requisito parcial de avaliação visando à obtenção do título de tecnólogo em Logística.

<sup>2</sup> Discente do curso de graduação tecnológica em Logística.

<sup>3</sup> Discente do curso de graduação tecnológica em Logística.

<sup>4</sup> Professor orientador.

**Keywords:** Supply Logistics, Technology, Supply Chain, Management, Competitiveness.

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com o site Merca Blog (2023), a logística de suprimentos para supermercados é uma das peças mais importantes para o sucesso desse ramo. Em tempos de alta competitividade no mercado e a presença de clientes cada vez mais exigentes, as logísticas precisam contar com um sistema baseado em práticas mais enxutas e inteligentes. Essa logística é um elemento extremamente estratégico. Contudo, a falta de planejamento e embasamento na tomada de decisões muitas vezes resulta em custos excessivos. Erros, retrabalhos, processos repetitivos, entre outras inconsistências que podem aparecer nas operações minando o tempo e o uso eficaz dos recursos de uma empresa. Dessa forma, otimizar as operações na cadeia de suprimentos e tornar processos mais eficientes são táticas cruciais para que o supermercado possa reduzir custos e ganhar mais destaque e relevância.

Portanto, indaga-se, qual o impacto que a logística de suprimentos traz para a competitividade empresarial dentro de um supermercado? O objetivo geral da presente pesquisa é avaliar quais os impactos dessa gestão para a competitividade empresarial de um supermercado.

Para tal, foram criados os seguintes objetivos específicos: avaliar os processos de planejamento e controle de tudo que faz parte da movimentação e armazenagem de matérias-primas e insumos na empresa investigada.

Foi realizado uma pesquisa de natureza qualitativa, exploratória e bibliográfica para a realização do trabalho.

No final do estudo, foi possível observar o quanto a gestão eficiente da logística de suprimentos é louvável para a competitividade dentro da empresa investigada, uma vez que possibilita a organização, mantém empresas no mercado atuante, a fim de satisfazer às necessidades de materiais para a operação, garantindo assim a integridade do produto final e prazo de entrega.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Logística de Suprimentos**

De acordo com TRINDADE (2017, .42) a função da logística de suprimentos em uma empresa, engloba a decisão entre o que fabricar e o que comprar, quanto comprar, quando comprar, como comprar, como e por quem transportar, como receber e inspecionar, e como armazenar para disponibilizar para a produção

De acordo com o site Mais Polímeros (2019), esse processo requer cuidados para sua otimização, visando não só melhorar a produtividade de ponto a ponto, mas também evitar futuros problemas que possam prejudicar o andamento do negócio. Assim, uma boa administração dessa logística garante a coordenação e movimentação desses produtos de acordo com as exigências da operação empresarial, possibilitando aprimorar passos e melhorar resultados. Essa é uma atividade de alta relevância, afinal se feita de forma errada pode acarretar paradas na produção, escassez de mercadorias, compras emergenciais, entre outras dificuldades.

### **2.2 História e Evolução da Logística de Suprimentos**

Segundo o site Logística sem Mistérios (2022) Especificamente no Brasil, a evolução da logística de suprimentos ocorreu de forma intensa na década de 90, a partir da estabilização econômica provocada pelo plano Real, mas também pela abertura de mercado, fazendo com que novas empresas, que já tinham experiências com a logística fora do Brasil, pudessem oferecer produtos mais adequados ao mercado. As empresas brasileiras tiveram que dar uma rápida resposta, o que provocou um grande desenvolvimento da logística em suas cadeias de suprimento.

Para mesmo Logística sem Mistérios (2022), “O desenvolvimento tecnológico, principalmente da tecnologia da informação, também foi um fator de grande importância, permitindo agilizar e garantir os fluxos de informação dentro e fora da empresa, consolidando o relacionamento com fornecedores e clientes”.

### **2.3 Benefícios da Gestão da Cadeia de Suprimentos**

Azevedo (2002) sintetiza em seis grandes grupos os benefícios citados por Ching (1999), Ballou (2006) e Novaes (2001), advindos da implementação da Gestão da Cadeia de Suprimentos:

Redução de custos significativa – o alinhamento dos planos estratégicos d'organizações envolvidas permite o compartilhamento de esforços na busca de minimização de custos de seus processos, algo que seria difícil se fosse realizado de forma isolada.

Possibilidade de oferecer fornecimento global – a integração na cadeia, baseada em confiança, responsabilidade, riscos e recompensas mútuos, traz segurança para ampliar as operações em novos mercados.

Agregar valor ao cliente – a cadeia gerenciada de forma coesa e integrada permite oferecer garantias quanto ao produto (qualidade, variedade, disponibilidade) e aos prazos de entrega acordados.

Customização e velocidade do atendimento – a orientação pelo mercado possibilita à cadeia, em virtude de sua integração e sincronia, a flexibilidade para se ajustar (detectando, prevendo e corrigindo falhas, alterando planos) às variações da demanda, adaptando-se rapidamente às exigências do cliente.

Informações compartilhadas – a integração permite estabelecer um sistema em que a informação flua constantemente entre o cliente final e os demais integrantes da Cadeia de Suprimentos, acelerando consideravelmente as decisões e a velocidade de resposta às solicitações dos processos e do mercado.

Oferta de níveis de serviço diferenciados – com uma Cadeia de Suprimentos sincronizada e ágil, é possível processar e montar pedidos mais rapidamente e de forma consistente, possibilitando entregas pontuais e variadas aos clientes

## **2.4 Contribuição da gestão da cadeia de suprimento para a vantagem competitiva empresarial**

Em estudo de Back et. al. (2015) a Gestão da Cadeia de Suprimentos, no qual são analisados diversos setores internos e externos, se torna um instrumento gerencial impactante. Apresenta-se como um organizador do fluxo logístico empresarial, entre suas funções salienta-se a alavancagem do posicionamento estratégico, podendo, portanto, apresentar uma vantagem competitiva empresarial.

Em estudo de Leite et. al (2015) realizado em uma empresa multinacional da área de produtos manufaturados, buscou apontar os desafios e os benefícios de se aplicar o Supply Chain Management (SCM) ou gerenciamento da cadeia de suprimentos na organização e como

reuniões de S&OP ou planejamento de operações e vendas atuam como agente facilitador da logística integrada. De acordo com o estudo, o Supply Chain Management (SCM) foi descrito como uma alternativa para a empresa melhorar sua competitividade no mercado, no qual, indústrias passam a planejar de forma sistêmica suas atividades como forma de agregar valor aos 10 de 14 seus produtos, reduzir custos e prazos em diversos âmbitos organizacionais, integrando processos industriais e comerciais.

Um estudo realizado por Viana, Neto e Añez (2014) teve como objetivo, investigar a contribuição da gestão da cadeia de suprimento para a vantagem competitiva relacional nos setores têxtil e de calçados, por meio de um estudo de casos múltiplos através das características do relacionamento com os fornecedores e as relações das empresas com componentes do ambiente institucional, bem como a influência destas na vantagem competitiva, além das diferentes fontes de vantagem competitiva percebidas pelas empresas.

De acordo com o estudo, com a gestão da cadeia de suprimentos, houve impacto do relacionamento com os fornecedores, proporcionando vantagem competitiva; Melhor percepção da empresa no que diz respeito ao impacto da sua escala (de produção, de compra etc.) na obtenção de vantagem competitiva; Percepção da empresa no que diz respeito ao impacto das ações ligadas à inovação na obtenção de vantagem competitiva.

Para Guarnieri e Hatakeyama (2010), o GCS engloba não somente os processos de negócios, mas também o relacionamento com clientes e fornecedores visando parcerias estratégicas, que beneficiem todos os componentes da cadeia.

Segundo os autores, a Cadeia de Suprimentos da indústria automotiva envolve montadoras, fornecedores, varejistas e cliente final, portanto um simples atraso gerado por qualquer um dos membros dessa cadeia pode parar a produção por falta de componentes. Devido à complexidade de suas operações, o sucesso do gerenciamento de todos esses componentes depende da GCS, principalmente no que tange à redução de custos logísticos, à integração e à troca de informações. O mesmo relata Vicente et al (2015) ao evidenciar que, diante das inúmeras mudanças no ambiente de negócios, as indústrias automotivas buscam constantemente soluções para gerenciar sua CS com sucesso, visando obter vantagens competitivas, o que se constitui em um dos seus maiores desafios. Kotzab et al. (2011) relata que, a execução eficaz de SCM pode resultar em melhorias no desempenho das empresas, e isso ocorre, principalmente, devido à maior integração de processos de negócios internos e externos, aumentando a competitividade das empresas em rede.

De acordo com Passos (2016) as empresas se destacam quando constroem e participam de cadeias de suprimentos altamente integradas, as quais podem rapidamente apoiar novas oportunidades de mercado, obterem sincronização e simplificação de forma a maximizar eficiência e eficácia a colaboração estratégica de uma organização com seus parceiros. Assim, o gerenciamento de processos intra e inter organizacionais atingem eficácia e eficiência nos fluxos de produtos, serviços, informações, dinheiro e decisões.

Para a autora, a cadeia de suprimentos influencia a estratégia das empresas, pois, o desenho da rede de abastecimento e o nível de relacionamento entre os membros da cadeia se tornam decisões estratégicas. A autora realizou três estudos de caso em três empresas multinacionais de diferentes ramos e localizadas em posições horizontais distintas dentro da sua cadeia de suprimentos.

Em estudo realizado por Tridapalli, Fernandes e Machado (2010) que relata a importância da gestão da cadeia de suprimento no poder público, os autores relatam a necessidade de utilização de algumas práticas de gestão utilizadas na iniciativa privada que também devem ser utilizadas no setor público para melhorar a qualidade dos serviços prestados à população. Segundo estudo realizado, com 53 gestores públicos de compras no Brasil, 40% 11 de 14 destes, opinaram que deve ser dada alta prioridade em sistemas que envolvam a cadeia de suprimentos, principalmente no que se refere a gestão de compras, contratos e estoques.

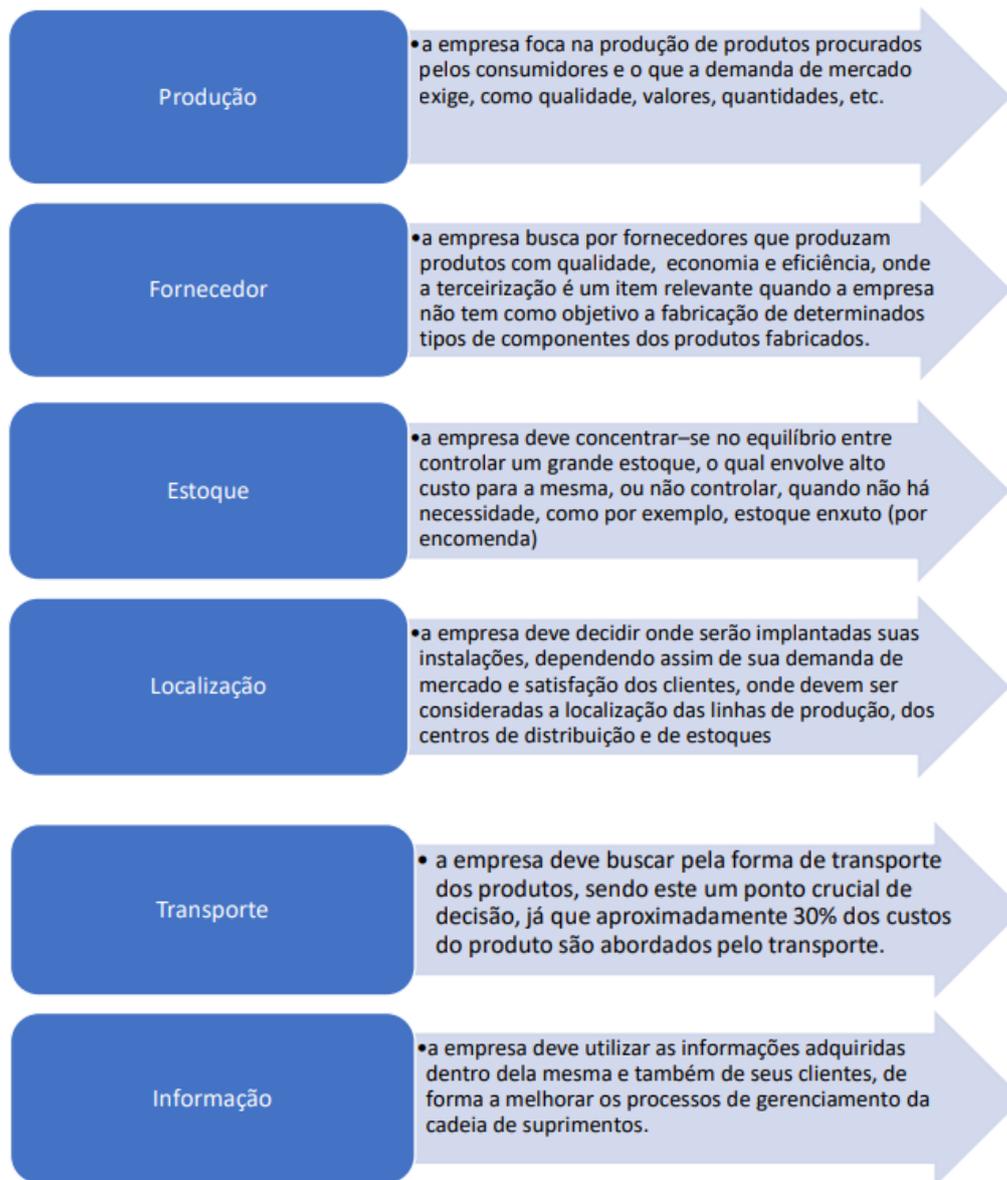
Todo esforço governamental para melhoria da qualidade dos gastos correntes com bens e serviços utilizados no setor público deve passar pela modernização da gestão da cadeia de suprimento (Tridapalli, Fernandes e Machado, 2010, pag. 402).

Ainda de acordo com os autores, a grande maioria de unidades de governo do Brasil não utilizam de técnicas adequadas no planejamento de necessidades de materiais e serviços alinhados com o plano estratégico, desenvolvimento de fornecedores, processo virtual, gestão de estoques, gestão estratégica, gestão de custos relevantes e outros importantes, dentro de uma visão integradora, tanto interna como externa, para minimizar custos operacionais das transações, alcance de metas de redução dos gastos, melhoria da capacidade de investimento e maximização dos serviços essenciais para a população.

O mesmo discorre Bastos (2015) mediante sua experiência de estudo de campo em um laboratório oficial do governo federal que atua na produção de medicamentos para atender aos programas de saúde pública do Ministério da Saúde e na pesquisa e desenvolvimento (P&D) e parcerias de desenvolvimento produtivo (PDP). O autor prioriza a importância dos conceitos

de gestão da logística empresarial e de gestão da cadeia de suprimento como fatores decisivos para manter uma empresa competitiva no seu ramo de atuação, contribuindo para obtenção de lucros e para redução dos custos de produção de bens e serviços, assim como possibilitando realizar parcerias importantes para manutenção e crescimento do negócio. O autor ainda ressalta que, tais conceitos não são exclusivos dos setores privados, podendo assim, serem aplicados em organizações públicas.

Figura 1: Elementos básicos da cadeia de suprimentos



Fonte: Aprepro (2021)

## **2.5 Vantagem Competitiva**

De acordo com Aaker (2012) vantagem competitiva é um conjunto de elementos presentes na estratégia empresarial que efetivamente fazem a diferença em relação aos concorrentes, estabelecendo-se assim uma importante vantagem para uma determinada empresa no setor a qual pertence.

Segundo Viana, Neto e Anez (2014) a questão da vantagem competitiva está no cerne do campo da estratégia empresarial e pode ser vista como o objetivo das ações da empresa.

A vantagem competitiva é vista sob diferentes óticas no campo da estratégia empresarial. Dentre as correntes, destacamos a teoria embasada em recursos a partir de vantagens de configuração de recursos internos.

Outro ponto de vista é denominado visão relacional onde a vantagem competitiva está associada a redes de relacionamento e desenvolvimento de recursos relacionais, sofrendo a influência do ambiente institucional. Ainda, a vantagem competitiva está ligada às ferramentas de gestão utilizadas pelas organizações e às maneiras pelas quais as empresas conduzem suas unidades de negócios.

Assim, a gestão da cadeia de suprimento surge como um importante elemento que pode favorecer a obtenção de vantagem competitiva por parte das empresas que seguem seus pressupostos (VIANA, NETO, ANEZ, 2014). O autor Svensson (2007) ressalta ainda, mediante a discussão ambiental e social associada aos questionamentos sobre impactos de produção e consumo, novos interesses quanto à utilização da logística reversa, gestão ambiental, cadeia de suprimento verde e cadeia de suprimento sustentável. Assim, a vantagem competitiva também se relaciona com a questão ambiental. Segundo o autor, a gestão sustentável da cadeia de suprimentos conduziu a uma expansão das fronteiras e passou a contemplar mais processos que os anteriormente inseridos na gestão da cadeia de suprimentos.

## **3 MÉTODO**

A partir dos argumentos discorridos nos parágrafos anteriores, o presente artigo busca investigar o seguinte problema de pesquisa: Quais são os impactos que a logística de suprimentos pode gerar na competitividade de uma empresa do setor de comércio alimentício, localizada em São Paulo, SP?

Com base no problema de pesquisa anteriormente apresentado, o projeto tem como principal objetivo: Avaliar como a logística de suprimentos pode impactar na competitividade de uma empresa do segmento de comércio alimentício, localizada em São Paulo, SP.

Já, os objetivos específicos estão focados em:

- Descrever e analisar o processo da logística de suprimentos na empresa investigada.
- Avaliar os principais problemas e ferramentas da logística de suprimentos na empresa investigada.

A investigação possui natureza qualitativa, exploratória e bibliográfica, apoiada em um estudo de caso realizado na rede de supermercados PADRÃO SUPERMERCADOS LTDA do segmento de comércio alimentício, situado na cidade de São Paulo, SP.

A coleta de dados para a pesquisa foi realizada, por meio do acesso a livros, revistas científicas, artigos, dissertações, teses pertinentes ao tema, bem como por meio de uma entrevista realizada com o coordenador de compras da empresa.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO**

### **4.1 Descrição da empresa investigada**

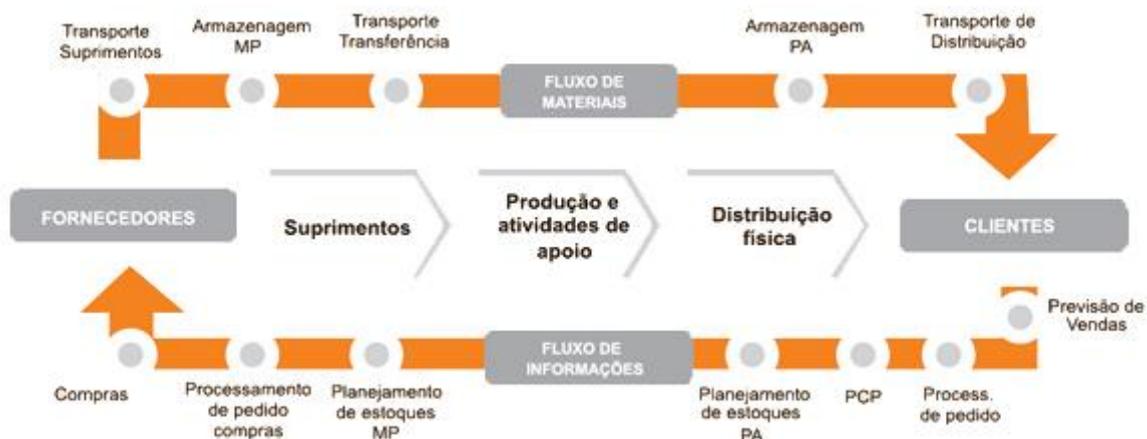
A empresa Supermercado Padrão, é uma história de luta e conquista que começou nos anos 90. O fundador Antônio, com o sonho de ter uma vida melhor deixou a sua cidade no interior do Pernambuco com 17 anos, para buscar uma oportunidade em São Paulo. Ele e seu irmão abriram o seu primeiro negócio, uma pequena quitanda de 40m<sup>2</sup>. Com o tempo, o Padrão Supermercados, não sobreviveu, mas cresceu. Hoje o Padrão Supermercados é mais do que um comércio, é uma das principais referências em mercados na cidade de São Paulo.

A empresa está há 28 anos no mercado, e atualmente conta com 2 lojas em São Paulo, sendo uma unidade no bairro de Pinheiros e outra no Butantã. Além disso, é considerada uma empresa de médio porte, com mais de 80 colaboradores. Uma parte importante desse crescimento foi gerada através do cuidado com os clientes, adaptação as mudanças de hábitos e demandas dos mesmos.

## 4.2 Análise dos dados coletados na pesquisa

O processo atual da gestão de suprimentos do Supermercado Padrão inicia através da compra das mercadorias, realizada pelo departamento de compras. Dessa forma para um melhor entendimento segue o fluxograma dos processos da gestão de suprimentos do Supermercado analisado.

Figura 2: Processo de logística de suprimentos no Supermercado Padrão



Fonte: Adaptada de Moacir (2023)

## 4.3 Ferramenta utilizada na logística de suprimentos da empresa investigada

No processo integrado de gestão, a empresa utiliza o software NEX. Tal sistema oferece:

- controle de caixa;
- emissão de nota fiscal;
- controle de estoque;
- cadastro de clientes e fornecedores.

O processo de instalação é simples e o programa conta com um aplicativo para acompanhamento das movimentações na loja em tempo real.

No processo da empresa, foi verificado que o NEX, fornece a demanda e a capacidade de giro dos itens, organizado sob um sistema de endereçamento logístico e garantindo a pronta entrega dos produtos aos clientes.

#### **4.3 Principais problemas da logística de suprimentos na empresa em análise**

Através do processo da empresa, foi possível observar que há alguns problemas enfrentados na área de armazenagem, entre um desses problemas a gestão de estoque sofre com a falta de espaço no armazém.

Segundo o entrevistado Sr. Moacir, gerente da empresa, a demanda de produtos é muito alta, o que congestiona o estoque e sua capacidade, incluindo o fato de que ele está dentro de um estacionamento, onde é necessário deslocar carros, empilhadeiras e os materiais ao mesmo tempo.

Uma sugestão de melhoria, seria a organização de um espaço destinado apenas para a estocagem dos produtos, onde não houvesse movimentação de pessoas e carros ao mesmo tempo.

Figura 3: Estacionamento e Armazém do Supermercado Padrão



### **4.3 Fatores que influenciam a competitividade da organização em análise**

Através do processo da empresa, foi possível notar que há uma estratégia de competitividade eficaz, uma vez que os seus produtos são vistos como acessíveis pela população do bairro (preços dentro dos padrões) e possuem qualidade, sendo um dos supermercados mais procurados na região.

Porém, os clientes que se utilizam do estacionamento enfrentam grandes congestionamentos ali, visto que se encontra o estoque, onde várias vezes durante o dia se faz necessário a movimentação de cargas, utilizando a empilhadeira.

Em tal contexto sugere-se também, que a organização comece a aplicar pesquisas de amostra em toda a sua praça de mercado, ou seja, em toda a região que atua, para ver as necessidades reais do seu público consumidor, além de verificar se o problema do armazém impacta em suas vendas indiretamente.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A abordagem da presente pesquisa, tinha por motivo mostrar os impactos gerados pela gestão da logística de suprimentos na competitividade, assim como demonstrar que a aplicação dessa estratégia poderia elevar os negócios em suas atividades, além de mostrar a agilidade que a mesma traz para o controle de gestão de diversos outros setores da organização, tornando-o, sem dúvida, mais eficiente do que antes. Cabe mencionar também, o resultado positivo para os clientes consumidores do supermercado estudado.

Certamente, um espaço inadequado para estoque em um supermercado pode ter efeitos negativos tanto para o estabelecimento quanto para os consumidores. No entanto, existem várias melhorias que podem ser integradas para aumentar a eficiência em geral, como a reorganização do espaço, estabelecer uma relação de parceria com os fornecedores.

Ficou evidente no estudo de caso, que é necessário um avanço no sistema de Supply Chain Management da empresa, para que ela possa atingir o nível de concorrência que o mercado tem exigido.

## **REFERÊNCIAS**

BACK, L. et al. **Gestão da cadeia de suprimentos: análise de uma indústria moveleira do oeste do Paraná.** Iberoamerican Journal of Industrial Engineering, v. 7, n. 14, p. 55-68, 2015.

BASTOS, D.S. **A Gestão da Logística Empresarial como Mecanismo de Melhoria de Processos em Laboratórios Farmacêuticos Oficiais.** Rio de Janeiro, 2015.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Planejamento, Organização e Logística Empresarial.** Porto Alegre: Bookman, 2006. Disponível em: <<https://redeprocurso.com.br/docs/T%C3%89CNICO%20EM%20LOG%C3%8DSTICA/Logistica%20Ballou.pdf>>

Blog da Zendesk. **Competitividade empresarial: o que é e qual a sua importância?** {S.I}. 2020. Disponível em: <<https://www.zendesk.com.br/blog/competitividade-empresarial/#:~:text=Qual%20a%20import%C3%A2ncia%20da%20competitividade,pois%20estimula%20a%20inova%C3%A7%C3%A3o%20constante.>>

CHAVEZ, R.; GIMENEZ, C.; FYNES, B.; WIENGARTEN, F.; YU, W. **Internal lean practices and operational performance of industry clockspeed.** *International Journal of Operations & Production Management*, v. 33, n. 5, p. 562–588, 2012.

FERNADES, E.; MACHADO, V. W. **Gestão da Cadeia de Suprimentos no Setor Público: uma alternativa para Controle dos Gastos Correntes no Brasil.** Rio de Janeiro. RAP, 2010.

KOTZAB, H. ET. AL. **Supply Chain Management Resources, Capabilities and Execution. Production Planning and Control.** 2014. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/271669598\\_Supply\\_chain\\_management\\_resources\\_capabilities\\_and\\_execution](https://www.researchgate.net/publication/271669598_Supply_chain_management_resources_capabilities_and_execution)>

LEITE, C.C.L. ET. AL. **A logística e a gestão da cadeia de suprimentos: Um estudo de caso de uma empresa da região do Sul de Minas Gerais.** 2015. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/9122276.pdf>>

LOGÍSTICA SEM MISTÉRIOS. **Como foi a evolução da logística ao longo dos séculos?** 2022. Disponível em: <<https://logisticasemmisterios.com.br/evolucao-da-logistica>>

MAIS POLÍMEROS. **Logística de suprimentos: uma boa estratégia para sua empresa.** 2019. Disponível em: < <https://maispolimeros.com.br/2019/10/11/logistica-desuprimentos/#:~:text=A%20log%C3%ADstica%20de%20suprimentos%20%C3%A9,final%20e%20prazo%20de%20entrega>>

MERCABLOG. **Logística para supermercados.** 2023. Disponível em: <<http://mercadapp.com.br/logistica-para-supermercados/>>

PASSOS, L.R.P. **Análise das Estratégias na Cadeia de Suprimentos das Empresas.** Campinas, SP. 2016.

PIRES, S. R. I. **Gestão da Cadeia de Suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RAÍ DE CARVALHO BOLATO. Gestão da Cadeia de Suprimentos como Vantagem Competitiva. 2021. Disponível em: <[https://aprepro.org.br/conbrepro/2021/anais/arquivos\\_190955\\_614f9f2300601.pdf](https://aprepro.org.br/conbrepro/2021/anais/arquivos_190955_614f9f2300601.pdf)>

VIANA, F.L.E.; NETO, J.D.P.B.; AÑEZ,M.E.M. **Gestão da cadeia de suprimento e vantagem competitiva relacional nas indústrias têxtil e de calçados.** Gest. Prod. 21. 2014.

VICENTE, M.V.D.P. ET. AL. **Benefícios da gestão estratégia na cadeia de suprimentos.** XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 18 p. 2015.