

## **Logística versus Administração: Uma análise comparativa e integrada**

The use of Logistics versus Administration: A comparative and integrated analysis

Logística versus Administración: Un análisis comparativo e integrado

Recebido: 23/08/2023 | Revisado: 09/09/2023 | Aceitado: 12/09/2023 | Publicado: 14/09/2023

### **Evandro Ferigato**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2044-1324>  
Centro Universitário Campo Limpo Paulista, Brasil  
E-mail: [evandroferigato@gmail.com](mailto:evandroferigato@gmail.com)

### **Osmildo Sobral dos Santos**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3797-5971>  
Faculdade de Tecnologia, Brasil  
E-mail: [osmildosobral@gmail.com](mailto:osmildosobral@gmail.com)

### **Suzy Mary Nunes Lopes De Souza**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7609-1808>  
Fundação Universidade Federal do ABC, Brasil  
E-mail: [suzymarylopes@gmail.com](mailto:suzymarylopes@gmail.com)

### **José Flavio Messias**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1871-7002>  
Faculdade de Tecnologia, Brasil  
E-mail: [jflaviomessias@hotmail.com](mailto:jflaviomessias@hotmail.com)

### **Douglas Leonardo de Lima**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3868-1222>  
Faculdade de Tecnologia, Brasil  
E-mail: [douglas.lima20@uni9.edu.br](mailto:douglas.lima20@uni9.edu.br)

### **Antônio Carlos Estender**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0547-1077>  
Faculdade de Tecnologia, Brasil  
E-mail: [estender@uol.com.br](mailto:estender@uol.com.br)

### **Resumo**

Este artigo tem como objetivo investigar a relação entre logística e administração que é um tema de grande relevância para a gestão empresarial contemporânea. Ambas as áreas desempenham papéis fundamentais no funcionamento eficiente das organizações, porém, suas abordagens e enfoques podem apresentar diferenças significativas. Neste artigo, discutiremos a relação entre logística e administração, explorando as possíveis interações, sinergias e desafios existentes nesse contexto. Para atender a proposta citada, delineou-se a seguinte questão de pesquisa: o que tem sido produzido sobre Logística versus Administração: Uma Análise Comparativa e Integrada. Os principais resultados destacam a importância da integração eficiente da logística e administração para o sucesso das organizações, enfatizando a necessidade de uma abordagem colaborativa e estratégica. O artigo é elaborado de forma estruturada, apresentando uma revisão dos conceitos-chave entre logística e administração. Assim, trata-se de uma revisão narrativa da literatura. O levantamento dos artigos foi realizado nas seguintes bases de dados: Scopus e Google Scholar e Web of Science. No total, 157 artigos foram encontrados e 20 foram selecionados para análise de conteúdo temática, de acordo com os critérios de inclusão e exclusão. A conclusão recapitula os principais achados da pesquisa, enfatizando a importância da integração entre logística e administração para o sucesso organizacional. Sugere-se que pesquisas futuras explorem os temas abordados para uma compreensão mais aprofundada.

**Palavras-chave:** Logística; Administração; Cadeia de suprimentos; Gestão; Eficiência.

### **Abstract**

This article aims to investigate the relationship between logistics and administration, which is a topic of great relevance for contemporary business management. Both areas play fundamental roles in the efficient functioning of organizations, however, their approaches and focuses can present significant differences. In this article, we will discuss the relationship between logistics and administration, exploring the possible interactions, synergies and challenges that exist in this context. To meet the aforementioned proposal, the following research question was outlined: what has been produced about Logistics versus Administration: A Comparative and Integrated Analysis. The main results highlight the importance of efficient integration of logistics and administration for the success of organizations, emphasizing the need for a collaborative and strategic approach. The article is prepared in a structured way, presenting a review of the key concepts between logistics and administration. Thus, this is a narrative review of the literature. The articles were surveyed in the following databases: Scopus and Google Scholar and Web of Science. In total, 157 articles were found and 20 were selected for thematic content analysis, according to the inclusion and exclusion criteria. The conclusion

recaps the main research findings, emphasizing the importance of integration between logistics and administration for organizational success. It is suggested that future research explore the topics covered for a more in-depth understanding.  
**Keywords:** Logistics; Administration; Supply chain; Management; Efficiency.

### Resumen

Este artículo tiene como objetivo investigar la relación entre logística y administración, tema de gran relevancia para la gestión empresarial contemporánea. Ambas áreas juegan roles fundamentales en el funcionamiento eficiente de las organizaciones, sin embargo, sus enfoques y enfoques pueden presentar diferencias significativas. En este artículo discutiremos la relación entre logística y administración, explorando las posibles interacciones, sinergias y desafíos que existen en este contexto. Para dar cumplimiento a la propuesta antes mencionada, se planteó la siguiente pregunta de investigación: lo producido sobre Logística versus Administración: Un Análisis Comparado e Integrado. Los principales resultados resaltan la importancia de la integración eficiente de la logística y la administración para el éxito de las organizaciones, enfatizando la necesidad de un enfoque colaborativo y estratégico. El artículo está elaborado de forma estructurada, presentando una revisión de los conceptos claves entre logística y administración. Por tanto, esta es una revisión narrativa de la literatura. Los artículos fueron encuestados en las siguientes bases de datos: Scopus y Google Scholar y Web of Science. En total se encontraron 157 artículos y se seleccionaron 20 para el análisis de contenido temático, según los criterios de inclusión y exclusión. La conclusión resume los principales hallazgos de la investigación, enfatizando la importancia de la integración entre logística y administración para el éxito organizacional. Se sugiere que futuras investigaciones exploren los temas tratados para una comprensión más profundas.

**Palabras clave:** Logística; Administración; Cadena de suministros; Gestión; Eficiencia.

## 1. Introdução

Foi no processo de adequação a essa estratégia que muitas empresas passaram a perceber a importância de uma correta gestão dos custos logísticos, que até então não eram cuidadosamente analisados pela gerência estratégica (Andrade, 2018, p. 19). Por conseguinte, com o avanço tecnológico, a logística empresarial cresceu, deixando seu conceito principal de lado. Logo, a logística avançada vem sendo relevante para as empresas em geral, onde todo o processo, desde a chegada de seus insumos para a produção do produto até a entrega do mesmo ao seu consumidor final, tem gerado um grande benefício à sociedade, reduzindo custos às empresas, qualificando seus produtos e levando-os até seus clientes com uma ótima qualidade e baixo custo (Domenegatto & Pereira, 2018). Diante disso, o trabalho foi estruturado da seguinte forma: seguido desta introdução, a seção 2 Como referencial teórico utilizamos a pesquisa narrativa e propõe discussões que é indispensável para a condução dos trabalhos de campo e a construção dos resultados de pesquisa. Enquanto a seção 3, apresenta a metodologia utilizada para desenvolvimento desta pesquisa e a seção 4 apresenta os resultados e discussão. Finalmente na seção 5 as conclusões e sugestões para pesquisas futuras.

Administração segundo Chiavenato (2000) parece concordar com o conceito de Stoner quando diz que a Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos. Chiavenato (2000, p. 5) ainda complementa o conceito de Administração dizendo que “[...] a tarefa básica da Administração é a de fazer as coisas por meio de pessoas de maneira eficiente e eficaz”.

Segundo Stoner (1999) eficiência é a capacidade de minimizar o uso de recursos para alcançar os objetivos da organização, para Drucker (apud Stoner, 1999, p. 136), eficiência é “fazer as coisas certo”.

Hoje em dia, a logística vai além do transporte de produtos ao consumidor, pois ela está ligada diretamente a diversos setores, como: previsão da demanda, gestão de estoques, armazenagem, design de redes de distribuição, entre outros (Oliveira, 2020).

“Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor” (Novaes, 2001, p.36).

Segundo Ballou (2001) a logística inclui todas as atividades importantes para a disponibilização de bens e serviços aos consumidores quando e onde estes quiserem adquiri-los. Essas atividades incluem planejamento, transporte, armazenagem e etc.

O objetivo deste artigo é investigar a relação entre logística e administração que é um tema de grande relevância para a gestão empresarial contemporânea.

## 2. Referencial Teórico

A logística estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de atividade de distribuição aos clientes, através de planejamento, organização e controles efetivos para as etapas de transporte e armazenagem, que visam facilitar o fluxo de produtos (Ballou, 1993).

Segundo Ching (2001, p.25), “logística é entendida como a junção da administração de materiais com a distribuição física”

### 2.1 Administração: Sua importância e conceitos

Drucker (1977, p.2) como em que “administrar uma entidade privada ou pública é intrinsecamente diferente de dirigir o que nos pertença, ou de dirigir o exercício da medicina ou de uma advocacia por si mesmo praticada”, transcorra o tempo, os autores que até mesmo as citam, colocam o administrador como apenas aquele que desempenha uma liderança, tais como supervisores, chefes de escritório, chefe de guarnição e outros.

Segundo Daft (1999, p. 5) define a administração como “a realização dos objetivos organizacionais de uma forma eficaz e eficiente, através do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais”, porém, este servirá apenas para conceituar a fim de melhor entendê-la, pois até então não se explorará o mérito sobre quem a desempenha.

De acordo com Da Silva et al (2009, p. 73), ao falar sobre o papel de um administrador, faz-se preciso ter em mente o significado de administrar que é "a ação de conduzir os meios necessários para o alcance dos objetivos estipulados".

Espera-se que um gestor tenha, "habilidade de comunicação, capacidade de influenciar e motivar pessoas, capacidade de liderança, habilidade para trabalhar em equipe, visão sistêmica e atitude positiva" (Andrade, 2016 p.102).

Segundo Lop et al (2017, p. 25) traz que “gestores e organizações não podem continuar a fazer o que sempre fizeram até agora para ter sucesso e competir de forma eficaz”.

Para Bridelli (2020), "A capacidade de detectar sinais de e responder a eles rapidamente permite que as melhores empresas permaneçam relevantes ano após ano, aconteça o que acontecer."

### 2.2 Entendendo a integração do processo da cadeia de suprimentos

A integração foi reconhecida como vital para o SCM. Muitos estudos importantes têm contribuído para uma melhor compreensão desse fenômeno. Por exemplo, Bowersox e Stank (1999) propuseram uma estrutura abrangente e categorizaram a integração da cadeia de suprimentos em seis tipos: integração do cliente, integração interna, integração do fornecedor de serviços de materiais, integração de tecnologia e planejamento, integração de medição e integração de relacionamento. Embora essa abordagem forneça insights detalhados para a integração da cadeia de suprimentos entre as configurações, as sobreposições conceituais entre os tipos de integração (por exemplo, integração de relacionamento e integração de cliente/fornecedor) podem causar confusão durante a implementação. Portanto, este documento se concentra no desenvolvimento de uma compreensão parcimoniosa, mas prática, da integração da cadeia de suprimentos. Revisamos cuidadosamente a literatura para entender melhor os conceitos críticos por trás da integração da cadeia de suprimentos.

A logística vem se tornando essencial nas empresas, uma vez que torna todo o processo mais eficaz e eficiente para uma qualidade de serviço. Esse custo dentro de qualquer empresa deve ser exigível, servindo de base para um controle total dos custos, verificando seu impacto nos resultados da contabilidade da empresa (Novaes, 2021).

### 2.3 Perspectiva interna-externa na integração da cadeia de suprimentos

Embora a integração seja frequentemente mencionada como um termo genérico sem limites claramente definidos, uma perspectiva interna externa é essencial para a compreensão do fenômeno. A literatura inicial sobre integração concentrava-se principalmente no interno, ou seja, nas atividades dentro de uma empresa. Por exemplo, em seu trabalho, Lawrence & Lorsch (1967, p. 11) adotaram uma perspectiva interna e definiram a integração como “a qualidade do estado de colaboração que existe entre departamentos que são obrigados a alcançar unidade de esforço pelas demandas de o ambiente.”

O fato de SCM ser uma atividade que abrange fronteiras implica que os esforços de gerenciamento interfuncional e Inter organizacional são importantes (Bowersox & Stank 1999; Day 1994).

Grande parte da pesquisa de SCM e logística examinou a integração interfuncional interna, com foco na interação e colaboração entre diferentes departamentos (Kahn & Mentzer 1998; Chen & Daugherty 2007; Ellinger & Keller 2000). Outra corrente de pesquisa, no entanto, examinou a integração com parceiros externos, destacando a importância da cooperação comprador/vendedor para a criação de utilidade (Rich & Peter 1997; Vachon & Klassen 2006).

Integração interna e externa são conceitos distintos, mas intimamente relacionados. Claramente, é benéfico examinar ambos ao estudar a integração da cadeia de suprimentos (Rodrigues & Lynch, 2004; Stank & Closs, 2001).

Simplesmente delinear esses limites, no entanto, não é suficiente; os impulsionadores da integração e a essência da “integração” devem ser compreendidos para que surja uma teoria útil. Tanto a integração interna quanto a externa podem contribuir para a obtenção de reduções de custos, falta de estoque e lead-time, podendo levar a uma vantagem competitiva (Gimenez & Ventura, 2003). Portanto, é provável que uma empresa obtenha um desempenho superior ao atingir altos níveis de integração interna e externamente.

### 2.4 Visão do processo de integração da cadeia de suprimentos

A gestão de processos não é nova. O conceito de organizar as atividades da empresa como processos de negócios foi introduzido no final dos anos 80 e tornou-se popular no início dos anos 90 (Hammer & Mangurian, 1987; Davenport & Metsisto, 1989; Davenport, 1993;).

Um processo de negócios refere-se a um conjunto estruturado e medido de atividades com resultados de negócios específicos para os clientes (Davenport & Beers, 1995). Zairi (1997, p. 64) definiu ainda o gerenciamento de processos de negócios como: “uma abordagem estruturada para analisar e melhorar continuamente as atividades fundamentais, como manufatura, marketing, comunicações e outros elementos importantes da operação de uma empresa”.

Com uma abordagem de processo, o foco de cada processo é atender aos requisitos dos clientes por meio do gerenciamento eficaz dos processos. Especialistas funcionais ainda são críticos, mas esses indivíduos são mais propensos a trabalhar em equipes de processo (Cooper & Pagh, 1997).

A abordagem do processo para a integração da cadeia de suprimentos também se manifesta no modelo de referência de operações da cadeia de suprimentos (SCOR) do Conselho da Cadeia de Suprimentos, que sugere que os negócios devem ser gerenciados com base em processos-chave como planejar, fornecer, fabricar, entregar e devolver (Stewart, 1997).

Muitas empresas importantes - 3M, Cisco e *Texas Instruments* - adotaram uma abordagem de gerenciamento de processos e, como resultado, tornaram-se rápidas e flexíveis (McCormack & Johnson, 2001). É importante ressaltar que Hammer (2001) apontou que é na integração dos processos de negócios entre as empresas na cadeia de suprimentos que o verdadeiro “ouro” pode ser encontrado.

Stock (2002) sugeriu uma visão semelhante: a integração de processos dentro e entre as empresas na cadeia de suprimentos é a chave para o sucesso do SCM.

A estrutura SCM desenvolvida pelo *Global Supply Chain Forum* afirma claramente que todos os principais processos

de negócios e sub processos relevantes devem ser identificados e compreendidos explicitamente para a implementação eficaz do gerenciamento de processos (Lambert, 2004).

Gerenciar melhor os processos de negócios por meio da integração de processos dentro e entre os membros da cadeia de suprimentos pode tornar as transações e as estruturas de relacionamento mais eficientes e eficazes (Lambert, 2004).

## **2.5 Estrutura conceitual**

Pesquisadores de logística e SCM há muito reconhecem o valor de emprestar e aplicar teorias de outras disciplinas (Rich & Hines, 1997; Stock, 1997, 2002; Frankel et al., 2008;).

Somente quando as capacidades necessárias são desenvolvidas como resultado da estratégia ajuste da estrutura, as empresas alcançam vantagem competitiva (Stock & Kasarda, 1998). Portanto, a relação de desempenho entre estratégia, capacidade e capacidade é bem articulada usando os princípios básicos de SSP e VBR.

### **2.5.1 Estrutura básica**

De acordo com as sugestões de Thompson (1967) de que mesmo os relacionamentos externos sejam considerados como parte da gestão da estrutura organizacional.

Uma vez que os recursos são o principal fator de entrada na estrutura VBR; adquirir um conjunto único de recursos é fundamental para o sucesso de uma empresa. A estrutura pode ser vista como a configuração dos recursos de uma empresa (Hall & Saias, 1980).

Assim, a combinação de SSP e VBR fornece uma poderosa ferramenta de análise. Os pesquisadores concluíram que o alinhamento da estratégia e da estrutura é apenas um requisito básico para o desempenho organizacional (Miles & Snow, 1978; Galbraith & Kazanjian, 1986)

A estrutura SSP tem sido amplamente utilizada no campo da gestão estratégica. Seu princípio básico é que a estratégia de uma empresa impulsiona o desenvolvimento da estrutura e do processo organizacional (Miles & Snow, 1978; Galunic & Eisenhardt, 1994;).

O ajuste entre a estratégia e a estrutura de uma empresa leva a um melhor desempenho porque a estrutura fornece os sistemas e processos necessários para a implementação bem-sucedida da estratégia (Grinyer & Al-Bazzaz, 1980; Habib & Victor, 1991).

A visão baseada em recursos (VBR) da empresa considera as empresas como feixes de recursos distintos (Wernerfelt, 1984) e sugere que as empresas são capazes de gerar rendas ou vantagem competitiva desenvolvendo recursos e capacidades únicas da empresa (Barney, 1991; Day, 1994).

Chow e Henriksson (1995) descreveram a necessidade de uma estrutura organizacional apropriada que se estenda além dos limites da empresa para toda a cadeia de suprimentos e sugeriram que encontrar a melhor estrutura depende da situação. Assim, o sucesso da integração do processo da cadeia de suprimentos depende se ela pode oferecer um ajuste da estratégia à estrutura.

Os pesquisadores há muito reconhecem a relevância da VBR para a logística e a pesquisa de SCM. Por exemplo, Olavarrieta e Ellinger (1997) forneceram uma revisão e discussão aprofundadas da VBR e propuseram sua aplicação na pesquisa de logística estratégica. Como um conjunto de processos e atividades críticas que abrange muitas áreas funcionais, a logística é crítica para a alocação e utilização de recursos de uma empresa.

Enquanto a literatura tradicional de VBR centrava-se nos recursos internos da empresa, os pesquisadores começaram a enfatizar a importância dos recursos externos disponíveis para a empresa por meio de suas redes (Gulati, 1999; Zaheer & Bell, 2005; Hunt & Davis, 2008).

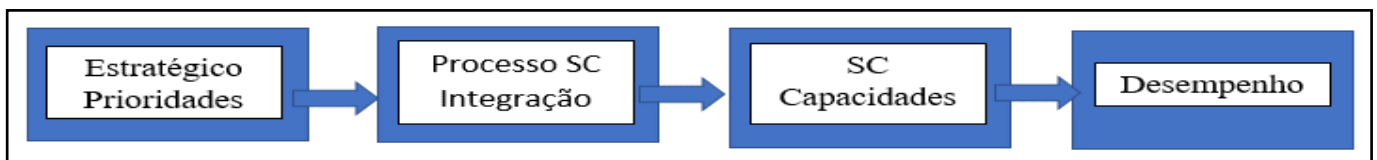
Além disso, as empresas podem ganhar uma posição de mercado competitiva através do desenvolvimento de capacidades logísticas únicas (Bowersox & Stank, 2000).

A inserção de empresas em redes de relacionamento externo tem implicações significativas para o desempenho da empresa (Gulati & Zaheer, 2000). Portanto, a relevância da VBR para a integração do processo da cadeia de suprimentos torna-se evidente devido ao envolvimento de recursos internos e externos.

Pesquisadores de logística e SCM expandiram a estrutura SSP para um contexto de cadeia de suprimentos. Por exemplo, Defee e Stank (2005) estenderam o SSP no contexto da cadeia de suprimentos com base na sugestão de Christopher (2005) de que a concorrência é encontrada no nível da cadeia de suprimentos e não no nível da empresa.

A integração do processo da cadeia de suprimentos, portanto, envolve atividades de reestruturação usadas para vincular e simplificar processos para ajudar as empresas a alocar, alinhar e utilizar recursos internos e externos. Isso resulta em desempenho superior por meio do desenvolvimento de capacidades relevantes (como capacidade de resposta e redução de custos). Essas capacidades são fontes amplamente reconhecidas de vantagem competitiva (Morash & Vickery, 1996; Olavarrieta & Ellinger, 1997; Lynch & Ozment, 2000). O quadro teórico geral, apresentado na Figura 1, é assim proposto como base para uma conceptualização mais detalhada.

**Figura 1 - Estrutura Conceitual Básica.**

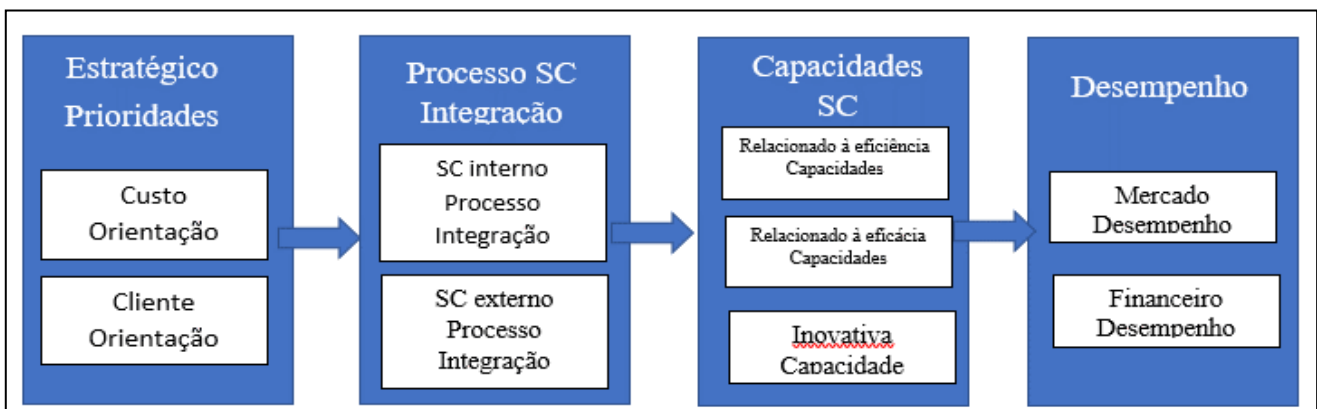


Fonte: Lynch et al. (2000).

### 2.5.2 O modelo conceitual detalhado

Devido à natureza emergente dos temas encontrados no estudo qualitativo, teorização adicional é necessária para assimilar outros conceitos relevantes na estrutura proposta. O modelo detalhado é mostrado na Figura 2, e proposições relacionadas são discutidas com base em teorias complementares.

**Figura 2 - Modelo Conceitual Detalhado.**



Fonte: Olavarrieta e Ellinger. (1997).

### 2.6 Prioridades estratégicas e integração do processo da cadeia de suprimentos

Estratégia é um grande plano de ação organizacional para alcançar um objetivo organizacional importante (Higgins & Vincze, 1989). A estratégia pode ser inferida por meio do exame das prioridades estratégicas de uma empresa. A prioridade

estratégica desenvolve-se a partir da consciência das oportunidades e necessidades que criam novos desafios administrativos, que podem exigir estruturas remodeladas para operar a empresa com eficiência (Chandler 1962; Williamson, 1970, 1975).

Uma empresa pode desenvolver várias prioridades estratégicas com base em escolhas estratégicas, como liderança em custo, diferenciação ou foco (Porter, 1980); no entanto, nosso estudo indica que nem todos são igualmente relevantes para a integração do processo da cadeia de suprimentos. A orientação para o custo e a orientação para o cliente parecem ser as prioridades estratégicas mais críticas que afetam a integração do processo da cadeia de suprimentos.

## **2.7 Orientação para custos e integração de processos da cadeia de suprimentos**

Os relacionamentos colaborativos podem facilitar a conexão e a simplificação dos processos de negócios entre as fronteiras da empresa. Um maior compromisso com a orientação ao cliente deve resultar em maior atividade de expansão de fronteiras (Pierce & Delbecq, 1977; Han & Srivastava, 1998).

Para Cooper, L. e Pagh, 1997, “Os pesquisadores, portanto, têm argumentado que a integração coordenada dos recursos do negócio na criação de valor superior para os clientes está intimamente ligada à orientação para o cliente” (Wind & Robertson, 1983; Narver & Slater, 1990).

Embora as empresas possam adotar uma abordagem formal ou informal para se integrar com parceiros externos, como fornecedores, distribuidores ou provedores de logística terceirizados, vincular e simplificar os processos da cadeia de suprimentos apresenta uma excelente oportunidade para reduzir os custos relacionados à transação e os custos de produção. E para a integração da cadeia de suprimentos, pode-se argumentar que as estruturas de governança apropriadas em toda a rede devem contribuir para reduzir os custos de produção (Walker & Weber, 1984, 1987; Klein & Roth, 1990).

A orientação para o custo é um tipo de cultura corporativa que se concentra em buscar e explorar todas as fontes de vantagem de custo (Porter, 1985; Parthasarthy & Sethi, 1993).

A orientação para o cliente também facilita a integração do processo da cadeia de suprimentos externa. Primeiro, a orientação para o cliente pode resultar em melhor visibilidade das informações. Um vendedor deve entender não apenas a dinâmica de custo e receita de seu cliente imediato, mas também a dinâmica relevante do cliente do cliente (Day & Wensley, 1988; Narver & Slater, 1990).

Quando a orientação para o cliente é uma prioridade estratégica, todas as atividades funcionais e processos organizacionais precisam ser organizados sinergicamente e focados para antecipar e responder às mudanças do mercado e aos requisitos do cliente à frente dos concorrentes (Webster, 1988; Narver & Slater, 1990).

O comprometimento embutido nas relações próximas de longo prazo por causa de ativos específicos ajuda a prevenir o oportunismo, reduzindo assim os custos de monitoramento e controle relacionados às transações (Heide & John, 1990; Anderson & Weitz, 1992).

Todos os esforços devem se concentrar na criação e manutenção de valor para o cliente. Internamente, as empresas se concentram no desenvolvimento de conscientização e capacidade de resposta em toda a organização às necessidades dos clientes atuais e potenciais, ou seja, uma percepção do mercado ou abordagem orientada para o mercado (Narver & Slater, 1990; Olson, S. & Hult, 2005).

A redução dos custos de transação também foi argumentada para explicar a estrutura organizacional interna (Anderson, 1985; Eccles, 1985; Masten & Snyder, 1991; Demsetz, 1991).

Em suma, a integração de processos apresenta uma oportunidade para as empresas obterem vantagem de custo porque as redundâncias podem ser reduzidas e as eficiências melhoradas (Grant, 1991).

A orientação para o cliente foi definida como um conjunto de crenças que coloca o interesse do cliente em primeiro lugar e uma compreensão suficiente de seus compradores-alvo para ser capaz de criar valor superior para eles continuamente

(Narver & Slater, 1990; Deshpande & Webster, 1993;). Embora cliente geralmente se refira aos clientes diretos de uma empresa em estudos de relacionamento de marketing.

A experiência tem mostrado que o distribuidor de menor custo nem sempre (na verdade, nem sempre) é o mais bem-sucedido (Mentzer, 1993).

Sua premissa básica é que, se os custos de adaptação, avaliação de desempenho e salvaguarda estiverem ausentes ou baixos, as empresas favorecerão a governança de mercado. Se esses custos forem altos, o suficiente para exceder as vantagens de custo de produção do mercado, as empresas favorecerão a organização interna (Rindfleisch & Heide, 1997). Embora o termo “integração” na literatura tradicional de ECT se refira à internalização de certos processos de negócios (ou seja, propriedade desses processos), a ECT também é relevante para a integração entre empresas (Rindfleisch & Heide, 1997).

As empresas costumam usar equipes multifuncionais para gerenciar vários processos a fim de atender às necessidades do cliente, em vez de gerenciar cada função de forma independente (Cooper & Pagh, 1997).

A ECT oferece lógica convincente para avaliar a eficácia da troca em estruturas alternativas de governança (Poppo & Zenger, 1998; Dahlstrom & Nygaard, 1999).

Especificamente, os pesquisadores de SCM sugeriram que a integração de processos externos ajuda a reduzir os custos de produção por meio de economias de escala, melhor utilização de ativos, economia substancial de estoque e reduções de lead time (Maloni & Benton, 2000).

As empresas que buscam uma estratégia de baixo custo podem enfatizar a coordenação de processos internos de negócios com diferentes áreas funcionais trabalhando em estreita colaboração (Martin & Grbac, 2003).

Uma empresa deve considerar todos os parceiros *downstream* da cadeia de suprimentos. Todos os clientes são parte integrante da cadeia de abastecimento (Lee, 2004).

Lee (2004) identificou as armadilhas das cadeias de suprimentos com foco puramente no baixo custo. Em primeiro lugar, a orientação para o custo geralmente resulta em excesso de estoque no final da cadeia de suprimentos, porque os produtos fabricados exclusivamente de acordo com a economia de escala geralmente não vendem bem. Essa é uma das razões pelas quais as lojas de departamento vendem até um terço de suas mercadorias a preços com desconto.

As empresas precisam aplicar princípios de orientação para custos e também focar no cliente. Um trade-off amplamente aceito na gestão da cadeia de suprimentos é equilibrar custos e atendimento ao cliente (Cooper & Ellram, 1993; Houlihan, 1985). Embora seja desejável fornecer um alto nível de serviço ao cliente, o custo pode ser formidável.

Ao integrar a previsão de vendas e os processos de reabastecimento entre os parceiros comerciais, o PCPR permite que os participantes compartilhem melhorias nos custos de estoque e no atendimento ao cliente (Esper & Williams, 2003).

De acordo com a VBR, criar capacidades não é simplesmente uma questão de reunir recursos: capacidades envolvem padrões complexos de coordenação entre pessoas e outros recursos (Grant, 1991).

Os pesquisadores vincularam processo e capacidade. Day, (1994, p. 38) afirmou que “capacidades e processos organizacionais estão intimamente ligados”. Sua definição de capacidade confirmou ainda mais a estreita associação entre processo e capacidade – “Capacidades são feixes complexos de habilidades e aprendizagem coletiva, exercidas por meio de processos organizacionais, que garantem uma coordenação superior de atividades funcionais”.

Amit e Schoemaker, (1993) também observaram que o desenvolvimento de capacidades envolve gerenciamento e utilização eficazes dos processos organizacionais, porque as capacidades estão embutidas nas rotinas organizacionais e podem ser alcançadas por meio de cooperação e coordenação (Grant, 1991).

Como um conjunto de atividades de reestruturação, a integração do processo da cadeia de suprimentos pode ajudar uma empresa a realinhar processos e recursos de forma mais eficaz, contribuindo assim para o desenvolvimento de certas capacidades críticas da cadeia de suprimentos. Isso está de acordo com o argumento de Day, (1994) de uma perspectiva VBR - se uma



empresa é mais proficiente com seu gerenciamento de processos do que seus rivais por meio da integração de processos, isso representa uma capacidade distinta que pode levar a uma lucratividade superior.

Recursos agrupados e cooperação (Uzzi, 1996) são frequentemente adquiridas por meio de redes de laços inter firmas, Zaheer e Bell, (2005). Estudiosos de negócios argumentam que a estrutura de rede de uma empresa e sua posição nas redes têm implicações estratégicas para o desenvolvimento de capacidade e desempenho da empresa (Zaheer & Bell, 2005), sugeriram que as empresas com estruturas de rede superiores podem ser mais capazes de utilizar suas capacidades internas (as chamadas “capacidades habilitadas para rede”) para melhorar seu desempenho.

A análise de rede social fornece mais explicações sobre porque a integração do processo da cadeia de suprimentos é crítica para o desenvolvimento de capacidades. Com origem na sociologia, a análise de redes sociais surgiu como uma ferramenta valiosa para avaliar muitos tipos de estruturas sociais e tem sido amplamente aplicada em várias ciências sociais (Autry & Griffis, 2008).

Devido à sua capacidade de avaliar simultaneamente várias conexões estruturais, a análise de redes sociais é particularmente adequada para estudar fenômenos complexos da cadeia de suprimentos (Choi, D. & Rungtusanatham, 2001; Choi & Krause, 2006).

A extensão da análise de rede social para SCM parece natural – uma cadeia de suprimentos é uma rede de organizações interconectadas (Christopher, 2005; Autry & Griffis, 2008). Lambert et al. (2005) apontaram explicitamente que as cadeias de suprimentos não são uma cadeia de relacionamentos um-para-um, “mas uma rede de negócios e relacionamentos” (p. 2).

## **2.8 Orientação para custos e integração de processos da cadeia de suprimentos**

### **2.8.1 Integração de processos e recursos relacionados à eficiência/ eficácia**

A inovação tem sido definida como a geração, aceitação e implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços (Thompson, 1965; Amabile et al., 1996).

Argyris, (1982) sugeriu que os participantes organizacionais normalmente enfrentam incertezas ao lidar com inovações, juntamente com a ausência de regras ou procedimentos pré-estabelecidos. Onde há falta de integração, a sub otimização com conflito inevitável entre departamentos e atividades tende a ser a norma (Staude, 1987).

A VBR (Wernerfelt, 1984) ajuda a explicar como as empresas obtêm vantagem competitiva canalizando recursos para o desenvolvimento de novos produtos, processos e assim por diante.

Além das capacidades relacionadas à eficiência/eficácia amplamente estudadas, a capacidade inovadora da cadeia de suprimentos de uma empresa também pode contribuir significativamente para a melhoria do desempenho organizacional (Han, K. & Srivastava, 1998).

Satisfazer os clientes por meio da criação de valor ajuda os resultados financeiros da empresa (Reichheld & Sasser, 1990; Cannon & Homburg, 2001).

A integração de processos internos ajuda uma empresa a desenvolver uma rede interna estreita e eficaz, que pode influenciar positivamente a capacidade inovadora da empresa (Chandy & Tellis, 1998).

A posição de uma empresa em suas redes externas também pode ser otimizada por meio da integração de processos externos, o que facilitará o acesso ao conhecimento externo disponível por meio das interações (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

A capacidade de resposta de uma empresa aos clientes requer o apoio de processos logísticos integrados (Daugherty, Sabath & Rogers, 1992).

Quando bem administrados, os laços de rede internos e externos fornecem acesso superior a informações e conhecimentos necessários para ser inovador (Burt 1992, 2000; Zaheer & Bell, 2005; Autry & Griffis, 2008).

As capacidades relacionadas à eficiência referem-se à capacidade da empresa de utilizar recursos (ou seja, minimizar

custos), enquanto as capacidades relacionadas à eficácia são a capacidade da empresa de atender aos requisitos do cliente (ou seja, aprimorar o serviço ao cliente) Mentzer, (1993).

Essa categorização é paralela à terminologia de Morash e Vickery, (1996) de recursos de interface de gerenciamento de suprimentos (incluindo canais de distribuição, minimização de custo total e distribuição de custo mais baixo) e recursos de interface de gerenciamento de demanda (incluindo diferenciação de produto ou serviço e aprimoramento de serviço).

Um esforço considerável foi feito para identificar as dimensões das capacidades da cadeia de suprimentos (Morash, & Vickery, 1996; Zhao & Stank, 2001). A maioria dos recursos da cadeia de suprimentos estudados até o momento se enquadra em duas categorias: recursos relacionados à eficiência e recursos relacionados à eficácia.

As capacidades relacionadas à eficácia de uma empresa também podem ser impactadas positivamente pela integração de processos. Para satisfazer os clientes em um ambiente volátil, muitas empresas consideram uma reação imediata às mudanças como uma prioridade (Daugherty, S. & Rogers, 1996).

A literatura existente sobre inovação tem apoiado os impactos da integração de processos internos e externos na inovação de produtos (Kahn 1996; Daugherty & Ellinger, 1999; Frohlich & Westbrook, 2001; Stank, 1999). Aqui também argumentamos que a integração de processos pode contribuir significativamente para a capacidade inovadora da cadeia de suprimentos de uma empresa, que enfatiza novos processos e serviços.

Embora a inovação possa ser definida de forma muito ampla, incluindo tecnologia, produto, serviços, processos ou qualquer sistema social (Flint et al., 2005).

Na verdade, os pesquisadores do TCE argumentaram que estruturas de governança eficazes, como a integração do processo da cadeia de suprimentos, aumentam muito a capacidade das empresas de se adaptar às incertezas ambientais (Rindfleisch & Heide, 1997).

Um bom exemplo é a integração de processos com fornecedores terceirizados de logística (3PL). Os recursos logísticos e a expertise são competências essenciais dos 3PLs, mas não para muitos fabricantes, empresas de tecnologia e varejistas (Boyson & Rabinovich, 1999). A integração com 3PLs permite que as empresas respondam melhor às mudanças nas necessidades dos clientes e às tendências do mercado.

A discussão anterior baseada na TCE sugere que a integração como um tipo de estrutura de governança pode contribuir para a redução de custos. A pesquisa sobre inovação tem se concentrado amplamente em novos avanços relacionados a produtos (Han & Srivastava, 1998).

Maloni e Benton, (2000) descobriram que a integração comprador-vendedor pode ajudar as empresas a obter economia de custos nas seguintes áreas: economias de escala (em pedidos, produção e transporte), diminuição dos custos administrativos, diminuição dos custos de mudança e melhor utilização dos ativos. Ao observar por esse prisma, a integração de processos externos também pode contribuir para o desenvolvimento das capacidades relacionadas à eficácia de uma empresa.

De acordo com Bagchi e Skjoett-Larsen, (2002), a integração da cadeia de suprimentos incentiva os parceiros a se tornarem membros mais arraigados da cadeia de suprimentos, inculcando um sentimento de pertencimento. A confiança e o comprometimento aprimorados entre os membros da cadeia de suprimentos permitem que eles trabalhem de perto para lidar com as mudanças no mercado.

A integração de processos também garante que as interfaces operacionais dentro e entre as empresas sejam sincronizadas para reduzir a duplicação, redundância e tempo de permanência (Rodrigues, S. & Lynch, 2004), ajudando assim as empresas a desenvolver capacidades de eficiência.

No entanto, a inovação em serviços no contexto da cadeia de suprimentos tem recebido pouca atenção de pesquisa (Flint et al., 2005).

Semelhante à postura de Richey e Daugherty, (2005), a inovação é considerada uma capacidade da empresa – a

capacidade de inovar. Assim, a ênfase aqui é a capacidade inovadora da cadeia de suprimentos, que é definida como a capacidade de uma empresa de desenvolver e oferecer novos serviços ou processos para criar valor superior para os membros da cadeia de suprimentos.

À medida que os serviços se tornam um diferenciador mais importante (Christopher, 2005), a inovação em serviços ganhou atenção (Berry et al., 2006).

O impacto da integração do processo na capacidade inovadora da cadeia de suprimentos pode ser argumentado a partir de uma perspectiva da teoria da rede social, que enfatiza que uma posição superior na rede permite que uma empresa desenvolva forte capacidade inovadora (Zaheer & Bell, 2005).

Isso é consistente com a premissa da VBR – a utilização efetiva de recursos pode contribuir para capacidades distintas (Zaheer & Bell, 2005).

Em tais situações, o processo a integração ajuda a mitigar a desconfiança e os conflitos entre as unidades funcionais, o que, por sua vez, proporciona um ambiente mais receptivo a inovações (Han et al., 1998). Um relacionamento interfuncional que promove confiança e dependência pode ajudar uma empresa a criar processos e serviços de negócios inovadores por meio da coordenação interfuncional (Gupta & Wilemon, 1986; Ruekert & Walker, 1987). Além disso, por meio de interações estreitas entre diferentes partes, a integração de processos exige que a empresa desenvolva uma compreensão completa das operações ao longo da cadeia de suprimentos, o que fornece uma base sólida de conhecimento para desenvolver a capacidade inovadora da cadeia de suprimentos. Além disso, como sugere a análise de redes sociais, a integração de processos permite a fertilização cruzada e o estímulo de ideias por meio do conhecimento e experiências compartilhados entre diferentes áreas funcionais e firmas parceiras (Flint et al., 2005).

Os pesquisadores argumentaram que as capacidades da cadeia de suprimentos podem se tornar distintas e representar uma poderosa fonte de vantagem competitiva devido à natureza única de abrangência de fronteiras (Bowersox & Closs, 1996; Olavarrieta & Ellinger, 1997).

A estrutura VBR sugere que, ao desenvolver capacidades distintivas, uma empresa pode estabelecer uma vantagem competitiva, que se reflete em seu desempenho (Barney, 1991).

Desempenho em geral é a medida em que os objetivos de uma empresa são alcançados (Ellinger & Keller, 2000). O foco aqui é examinar o desempenho geral de uma empresa em termos de desempenho de mercado e desempenho financeiro, que indicam o nível de sucesso da empresa. O desempenho de mercado de uma empresa inclui tanto a participação de mercado quanto a satisfação do cliente.

Embora a participação de mercado seja um bom indicador da competitividade da empresa no mercado, a satisfação do cliente reflete a percepção de valor do cliente. O sucesso de uma empresa no mercado depende de sua capacidade de atrair, satisfazer e reter clientes por meio da criação de valor para o cliente (Johnson, 1998).

As teorias econômicas sugerem que alcançar rendas econômicas é o objetivo de qualquer empresa (Lado & Hanlon, 1997). Assim, medidas como lucratividade, volume de vendas, retorno sobre o ativo (ROA), etc. devem ser usadas para avaliar o desempenho financeiro de uma empresa.

Quando uma empresa desenvolve capacidades distintas da cadeia de suprimentos por meio da integração do processo da cadeia de suprimentos, é provável que ela alcance vantagem competitiva no mercado (Day, 1994; Olavarrieta & Ellinger, 1997) e resulte em maior participação de mercado.

A ligação entre as capacidades da cadeia de suprimentos e o desempenho da empresa tem sido apoiada por numerosos estudos (Zhao & Stank, 2001; Sinkovics & Roath, 2004).

À medida que os ambientes de mercado mudam, as empresas devem adotar inovações ao longo do tempo e as inovações mais importantes são aquelas que permitem à empresa alcançar algum tipo de vantagem competitiva, contribuindo assim para o

desempenho (Hult & Knight, 2004).

Das e Joshi, (2007) encontraram uma relação significativa e positiva entre a inovação de uma empresa e seu desempenho financeiro.

### 3. Metodologia

O presente trabalho é uma revisão narrativa da literatura. Este tipo de revisão permite compreender o estado da arte de um determinado assunto, sob ponto de vista teórico ou contextual, (Pereira A. S. et al., 2018). Com o intuito de responder à pergunta de pesquisa anteriormente exposta foi realizada a busca bibliográfica nas bases de dados eletrônicas: Scopus, Google Scholar e Web of Science. No total, 157 artigos foram encontrados e 20 foram selecionados para análise de conteúdo temática, de acordo com os critérios de inclusão e exclusão.

Clandinin e Connely (2000, p. 20) definem pesquisa narrativa como "uma forma de entender a experiência" em um processo de colaboração entre pesquisador e pesquisado. A pesquisa narrativa mais comum pode ser descrita como uma metodologia que consiste na coleta de histórias sobre determinado tema onde o investigador encontrará informações para entender determinado fenômeno. As histórias podem ser obtidas por meio de vários métodos: entrevistas, diários, autobiografias, gravação de narrativas orais, narrativas escritas, e notas de campo.

Segundo Bruner (2002, p. 46), "uma narrativa é composta por uma sequência singular de eventos, estados mentais, ocorrências envolvendo seres humanos como personagens ou autores" e acrescenta, mais à frente que "ela pode ser "real" ou "imaginária" sem perder seu poder como história" (p.47).

Para Ribeiro, (2014), a revisão narrativa ou tradicional tem a preocupação primária de fornecer "sínteses narrativas", que permitem compilar conteúdos de diferentes obras, apresentando-as para o leitor de forma compreensiva e sem o compromisso de descrever critérios de coleta e seleção das obras incluídas. Nessa empreitada, alguns autores se posicionam criticamente diante dos estudos anteriores, enquanto outros preferem a neutralidade de somente descrever as informações encontradas.

### 4. Resultados e Discussão

Como resultado da busca, foram encontradas 157 publicações, as quais foram avaliadas conforme os critérios de inclusão: artigos originais, artigos publicados dentro do recorte temporal, nos idiomas: português, inglês ou espanhol. Foram excluídos os artigos que não responderam à questão de pesquisa. Os artigos repetidos foram considerados apenas uma vez para análise. Dessa maneira, o corpus do presente estudo constitui-se em 20 artigos, que foram codificados da seguinte maneira na discussão deste estudo: A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11, A12, A13, A14, A15, A16, A17, A18, A19, A20 sendo estes selecionados para análise de conteúdo na modalidade temática Logística e Administração.

O acesso aos mesmos foi realizado por meio do Scopus e Google Scholar e Web of Science. Após a busca, os dados dos artigos foram inseridos em um quadro analítico contendo: referência, objetivo, análise, população e principais resultados e recomendações visualizados no Quadro 1.

**Quadro 1 - Artigos utilizados na pesquisa, títulos, autores e anos da publicação.**

| Artigos | Título   | Autores/Ano  |
|---------|--|--|
| A1      | “O vendedor como agente externo ou empregado: uma análise de custos de transação,” <i>Marketing Science</i> , vol. 4, nº 3, pp. 234-254.                                 | Anderson. E. (1985)                                  |
| A2      | Custos logísticos para centralização/descentralização de estoque em uma empresa varejista de alimentos congelados. <i>Brasília</i>                                       | Andrade, N. F (2018)                                 |
| A3      | Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial. 4ª ed. <i>Porto Alegre: Bookmann</i>  | Ballou, R. H. (2001)                                 |
| A4      | Logística do século XXI: tomando a integração da cadeia de suprimentos uma realidade, <i>Oak Brook, IL: Conselho de gerenciamento de logística.</i>                      | Bowersox, D. J., David J. C. e Theodore P. S. (1999) |
| A5      | Introdução à teoria geral da administração. 6 ed. Rio de Janeiro: <i>Campus</i>  | Chiavenato, I. (2000)                                |
| A6      | Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, Londres, Reino Unido: <i>Prentice Hall.</i>  | Christopher, M. L. (2005)                            |
| A7      | Gestão de estoque na cadeia de logística integrada, Supply Chain. 2 ed. <i>São Paulo: Atlas</i>  | Ching, H. Y. (2001)                                  |
| A8      | Administração. 4 ed. <i>Rio de Janeiro: LTC</i>  | Daft, R. L. (1999)                                   |
| A9      | Estudo do serviço logístico de uma empresa do ramo alimentício no oeste do Paraná. <i>Paraná</i>   | Domeneqatto, K. F.; Pereira, D. C. (2018)            |
| A10     | Introdução à Administração. 3 ed. <i>São Paulo: Moderna</i>  | Drucker, P. F. (1998)                                |
| A11     | Implementação da Estratégia: Estrutura, Sistema e Processo, St Paul, MN: <i>West Publishing Company.</i>   | Galbraith, J. R. & Robert K. K. (1986)               |
| A12     | Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Processos, Parcerias, Desempenho, Sarasota, FL: <i>Instituto de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos.</i>                      | Lambert, D. M. (2004)                                |
| A13     | Entendendo os fatores que permitem e inibem a integração de operações, compras e logística, <i>Journal of Operations Management</i> , vol. 22, nº 5, pp. 459-487.        | Pagell, M. (2004)                                    |
| A14     | Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior, <i>Nova York: The Free Press.</i>  | Porter, M. E. (1985)                                 |
| A15     | Dê forma à sua cadeia de suprimentos, <i>Logistics Today</i> , vol. 46, nº 1, pp. 26-29.   | Richardson, H. L. (2005)                             |
| A16     | O Conceito de Distribuição Física como Filosofia de Negócio, <i>Jornal Internacional de Distribuição Física e Gerenciamento de Logística</i> , vol. 17, nº 6, pp. 32-37. | Staude, G. E. (1987)                                 |
| A17     | The management of business logistics: A supply chain perspective. <i>Cengage Learning.</i>   | Coyle, J. J., Bardi, E. J., & Langle., C. J. (2017). |
| A18     | Aplicando Teorias de Outras Disciplinas à Logística”, <i>Jornal Internacional de Distribuição Física e Gerenciamento de Logística</i> , vol. 27, nº 9/10, pp. 515-539.   | Stock, J. R. (1997)                                  |
| A19     | Administração. 5 ed. <i>Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil</i>  | Stoner, J. A. F.; Freeman, R. E. (1999)              |
| A20     | Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação. <i>Rio de Janeiro: Campus</i>   | Novaes, A. G. (2001)                                 |

Fonte: Próprios autores (2023).

Após a leitura dos artigos, estes foram separados pelas citações e importâncias dadas pelos autores sobre os temas abordados na pesquisa da seguinte maneira: Administração: A1, A2, A5, A8, A10, A11, A13, A14 e A19; e Logística: A3, A4, A6, A7, A9, A12, A15, A16, A17, A18 e A20.

Os autores e suas obras contemplam a importância da Administração conforme descrevem seus trabalhos, como os artigos A1 e A2, o qual o tema principal “custos” se faz presente, mostra que essa etapa é crucial e de extrema importância para as organizações; nos artigos A11, A13 e A14, revelam que as estratégias competitivas adotadas contribuem de forma assertiva para o bom andamento do processo administrativo das empresas; e por fim, nos artigos A5, A8, A10 e A19, os autores descrevem e atualizam suas obras de forma objetiva, os objetivos e como aplicar a “administração” na sua essência em benefício do sucesso e correções, ajustes e limitações desse tema dentro de cada etapa transcorrida.

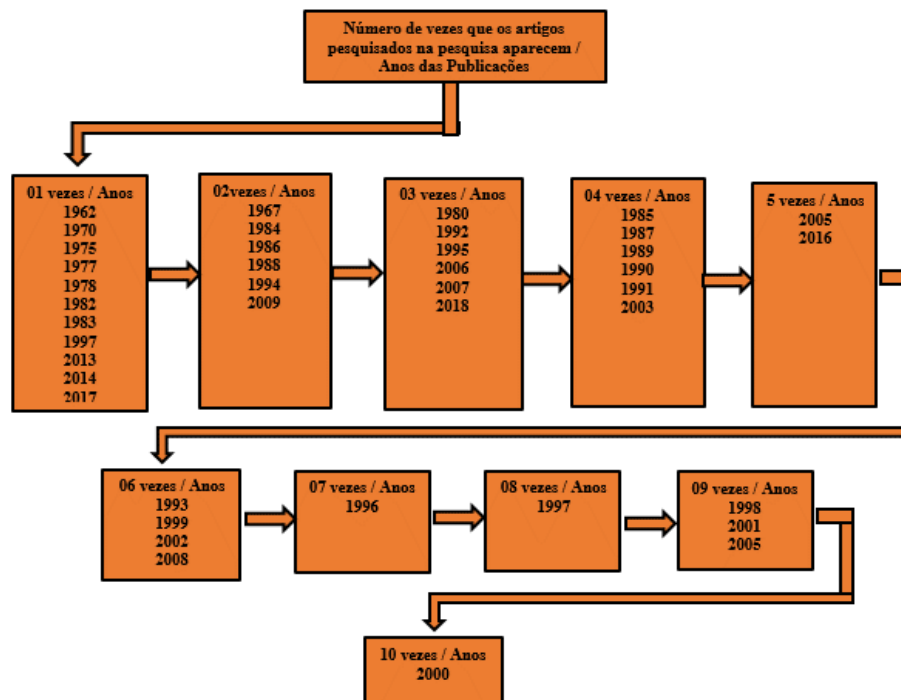
No tema Logística os artigos A3, A4, A6, A7, A12, A15 e A17 reforçam a Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos de forma que a interação desses processos é de extrema importância para saber suprir o que venha faltar de forma rápida para não comprometer de forma negativa o restante dos processos; e finalmente, no A14, Porter, (1985), evidencia como a Vantagem Competitiva, Criando e Sustentando um Desempenho Superior.

Na continuidade estes artigos, os quais o tema abordado é Logística, mostram que ser competitivo e sustentável continua sendo uma enorme vantagem sobre seus concorrentes como a própria citação de Porter (1985): “Vantagem competitiva surge, fundamentalmente, do valor que uma empresa é capaz de criar para seus compradores, valor este que excede o custo da empresa

em criá-lo. Valor é o que os compradores estão dispostos a pagar, e valor superior provém da oferta de preços inferiores aos dos concorrentes para benefícios equivalentes ou o fornecimento de benefícios únicos que mais do que compensam um preço superior. Ainda sobre o assunto, para Porter (1985) existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custos e diferenciação.

No decorrer da pesquisa dos artigos pesquisados verifica-se, pelo fluxograma da Figura 3, o número de artigos, autores e anos das citações comprovando a importância dos temas abordados e sua interação.

**Figura 3** - Número de vezes que os artigos pesquisados na pesquisa aparecem / Anos das Publicações.



Fonte: Próprios autores (2023).

A pesquisa sobre a Logística versus Administração: Uma Análise Comparativa e Integrada recapitula os principais achados da pesquisa, enfatizando a importância da integração entre logística e administração para o sucesso organizacional, quanto as tarefas envolvidas na integração da cadeia de suprimentos real.

Outra importante lacuna de pesquisa abordada no presente estudo é a falta de pesquisa sobre os antecedentes da integração (Pagell, 2004).

A maioria dos estudos anteriores sugeriu a ligação positiva direta entre a integração da cadeia de suprimentos e o desempenho. No entanto, o estudo atual argumenta que a integração do processo da cadeia de suprimentos melhora o desempenho da empresa por meio do desenvolvimento das capacidades necessárias da cadeia de suprimentos. Atenção especial foi dada à capacidade muitas vezes negligenciada de inovação na cadeia de suprimentos. No ambiente competitivo intenso de hoje, a capacidade de oferecer serviços e processos inovadores torna-se cada vez mais importante.

Ao observar e analisar os autores e os artigos elencados nesse artigo, pode-se propor que as prioridades estratégicas de uma empresa são antecedentes cruciais da integração do processo da cadeia de suprimentos. Sendo dois tipos de prioridades estratégicas – orientação para o custo e orientação para o cliente – são identificados como os principais impulsionadores com base em entrevistas da indústria e revisão da literatura comercial. E, argumenta-se que a interação dessas duas orientações estratégicas tem um efeito combinado mais forte na integração do processo da cadeia de suprimentos. Além das prioridades estratégicas identificadas no modelo, pesquisas futuras podem explorar os efeitos de outros direcionadores potenciais da

integração de processos da cadeia de suprimentos.

Os gerentes da cadeia de suprimentos podem se beneficiar do estudo atual utilizando, por exemplo, no desenvolvimento de prioridades estratégicas apropriadas é fundamental para a implementação bem-sucedida da integração do processo da cadeia de suprimentos.

A importância da orientação para o cliente tenha sido defendida há muito tempo, muitos gerentes que não são de marketing ainda acreditam que é estritamente responsabilidade do gerente de marketing realmente se importar com os clientes. Muitos gerentes de outras áreas ainda veem a orientação ao cliente como um conceito remoto e irrelevante. Mesmo as empresas que aspiram se tornar orientadas para o cliente muitas vezes acham difícil de implementar porque subestimam o quão desafiador é mudar o foco de uma organização para preocupações internas e externas (Day, 1994).

## 5. Conclusão

O artigo procurou apresentar como as organizações podem adquirir vantagens competitivas e otimização de processos na Logística versus Administração, com a utilização de conceitos baseados nessas áreas de conhecimento.

Nessa pesquisa são mostrados os principais componentes, assim como suas limitações, a serem considerados para a área de logística e administração, enfatizando pelas teorias uma visão de processo e uma perspectiva interna-externa.

A escolha da metodologia com base nos conceitos de diferentes pesquisadores e trata-se de uma revisão narrativa da literatura. O levantamento dos artigos foi realizado nas seguintes bases de dados: *Scopus e Google Scholar e Web of Science* foi apropriada para este estudo, pois permitiu uma análise dos conceitos de logística e administração, além de fornecer uma visão abrangente das discussões existentes bem como mostrar fatores essenciais para o sucesso da colaboração entre os elementos da cadeia.

O artigo não tem a pretensão de estabelecer conceitos completos sobre o assunto, mas, sim, contribuir para a discussão de trabalhos futuros na busca de fatores importantes para sobrevivência e sucesso das organizações, ligados ao uso dos conceitos dissertados.

Sugere-se que pesquisas futuras explorem os temas abordados para uma compreensão mais aprofundada.

## Referências

- Amabile, T. M., Regina C., Heather C., Jeffrey L. & Michael H. (1996), "Assessing the Work Environment for Creativity", *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amit, R. & Schoemaker, P. J. H. (1993). Ativos Estratégicos e Aluguel Organizacional. *Strategic Management Journal*. 14(1), 33-46.
- Anderson. E & Barton A. Weitz (1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18-34.
- Anderson. E. (1985), "O vendedor como agente externo ou empregado: uma análise de custos de transação," *Marketing Science*, 4(3), 234-254.
- Andrade, C. S. L. (2016). A influência das soft skills na atuação do gestor: a percepção dos profissionais de gestão de pessoas. *Tese de Doutorado*.
- Andrade, N. F. Custos logísticos para centralização/descentralização de estoque em uma empresa varejista de alimentos congelados. *Brasília*, 2018.
- Argyris, C. (1982). Raciocínio, Aprendizagem e Ação: Individual e Organizacional. *Jossey Bass*.
- Autry, C. W. Stanley E. & Griffis (2008), "Capital da Cadeia de Suprimentos: O Impacto das Vínculos Estruturais e Relacionais na Execução e Inovação da Firma." *Journal of Business Logistics*, 29(1), 157-173.
- Ayers, J. B. (2003), "Custos: chegando às causas raiz", *Revisão da Gestão da Cadeia de Suprimentos*, 7(6), 24-30.
- Bagchi, P. K. & Tage Skjoett-Larsen (2002), "Integração Organizacional em Cadeias de Suprimentos: Uma Abordagem de Contingência," *Global Journal of Flexible Systems Management*, 3(1), 1-10.
- Ballou, R. H. (2007). Business logistics/supply chain management: Planning, organizing, and controlling the supply chain. *Pearson Education*.
- Ballou, R. H. (2001). Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial. (4a ed.), *Bookmann*,

- Ballou, R. H. (1993). Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física. *Atlas*.
- Barney, J. (1991), "Recursos Firms e Vantagem Competitiva Sustentada," *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Berry, L. L., Venkatesh Shankar, Janet Turner Parish, Susan Cadwallader e Thomas Dotzel (2006), "Creating New Markets through Service Innovation", *MIT Sloan Management Review*, 47(2), 56-63.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2013). Supply chain logistics management. *McGraw-Hill Education*.
- Bowersox, D. J. & David J. C. (1996), Logistics Management: The Integrated Supply Chain Process, *McGraw-Hill*.
- Bowersox, D. J., David J. C. & Theodore P. S. (1999). Logística do século XXI: tornando a integração da cadeia de suprimentos uma realidade, *Oak Brook, IL: Conselho de gerenciamento de logística*.
- Bowersox, D. J., David J. C. & Theodore P. S. (2000), "Ten Mega-Trends That Will Revolutionize Supply Chain Logistics," *Journal of Business Logistics*, 21(2), 1-16.
- Boyson, S., Thomas C. & Elliot R. (1999), "Managing Effective Third Party Logistics Relationships: What Does It Take?" *Jornal de Logística Empresarial*, 20(1), 73-100.
- Bruner, J. (2002). Atos de significação. (2a ed.), Trad. Sandra Costa. *Artmed*.
- Burt, R. S. (1992), Structural Holes: The Social Structure of Competition, *Harvard University Press*.
- Burt, R. S. (2000), "The Network Structure of Social Capital," em *Research in Organizational Behavior*, Robert I. Sutton e Barry M. Staw, eds., 22, *Greenwich, CT: JAI Press*, 345-423.
- Cannon, J. P. & Christian H. (2001), "Relacionamentos comprador-fornecedor e custos firmes do cliente." *Jornal de Marketing*, 65(1), 29-43.
- Chandler, A. D. (1962), Estratégia e Estrutura. *MIT Press*.
- Chandy, R. K. & Gerard J. T. (1998), "Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Canibalize." *Journal of Marketing Research*, 35(4), 474-487.
- Chen, H., Daniel D. M. & Patricia J. D. (2007), Integração em toda a empresa e desempenho da empresa, *The International Journal of Logistics Management*, 18(1), 5-21.
- Chiavenato, I. (2000). Introdução à teoria geral da administração. (6a ed.), *Campus*.
- Ching, H. Y. (2001). Gestão de estoque na cadeia de logística integrada, Supply Chain. (2a ed.), *Atlas*.
- Choi, T. Y. & Daniel R. K. (2006), "A Base de Fornecimento e sua Complexidade: Implicações para Custos de Transação, Riscos, Capacidade de Resposta e Inovação." *Journal of Operations Management*, 24, 637-652.
- Choi, T. Y., Kevin J. D & Manus R. (2001), "Redes de Suprimento e Sistemas Adaptativos Complexos: Controle versus Emergência." *Journal of Operations Management*, 19, 351-366.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2016). Supply chain management: Strategy, planning, and operation. *Pearson Education*.
- Chow, G., Trevor D. H. & Lennart E. H. (1995), "Strategy, Structure and Performance: A Framework for Logistics Research." *Logistics and Transportation Review*, 3(4), 285-308.
- Christopher, M. L. (2005). Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, *Prentice Hall*.
- Clandinin, D. J.; Connelly, F. M. (2000). Narrative inquiry: experience and story in qualitative research. *Jossey-Bass*.
- Cooper, M. C. & Lisa M. E. (1993), "Características da Gestão da Cadeia de Suprimentos e as Implicações para a Estratégia de Compras e Logística." *The International Journal of Logistics Management*, 4(2), 13-24.
- Cooper, Martha C., Douglas M. Lambert e Janus D. Pagh (1997), "Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics." *The International Journal of Logistics Management*, 8(1), 1-14.
- Coyle, J. J., Bardi, E. J., & Langley Jr, C. J. (2017). The management of business logistics: A supply chain perspective. *Cengage Learning*.
- CSCMP Glossary of terms (2009), *Council of Supply Chain Professionals*, disponível em <http://cscmp.org/resources/terms.asp>.
- Da Silva, d. N.; Lopes, P. F. S. (2009) O papel do administrador: administrar, gestar ou gerir? *Revista Brasileira de Administração Política*, 2(2), 65.
- Daft, R. L. (19999). Administração. (4a ed.), *LTC*.
- Dahlstrom, R. & Arne N. (1999), "Uma investigação empírica dos custos de transação ex post em canais de distribuição franqueados", *Journal of Marketing Research*, 36(2), 160-170.
- Das, S. R. & Maheshkumar, P. J. (2007), "Inovação de Processos em Organizações de Serviços de Tecnologia: Papéis de Estratégia de Diferenciação, Autonomia Operacional e Propensão a Assumir Riscos." *Journal of Operations Management*, 25(3), 643-660.



- Daugherty, P. J., Robert E. S & Dale S. R. (1992), "Competitive Advantage through Customer Responsiveness." *Logistics and Transportation Review*, 28(3), 257-271.
- Daugherty, P. J., Theodore P. S. & Dale S. R. (1996), "Terceiros fornecedores de serviços logísticos: Percepções dos compradores", *Jornal internacional de compras e gerenciamento de materiais*, 32(2), 7-16.
- Davenport, T. H. (1993), "Reengineering the Corporation", *MIT Sloan Management Review*, 35(1), 103-104.
- Davenport, T. H. & Michael C. B. (1995), "Managing Information about Processes", *Journal of Management Information Systems*, 12(1), 57-80.
- Davenport, T. H., Michael H & Tauno J. M. (1989), "Como os executivos podem moldar os sistemas de informação de suas empresas", *Harvard Business Review*, 67(2), 130-134.
- Day, G. S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations." *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Day, G. S. e Robin W. (1988), "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive." *Jornal de Marketing*, 52(2), 1-20.
- Defee, C. C. & Theodore P. S. (2005), "Aplicando o Paradigma de Estratégia-Estrutura-Desempenho ao Ambiente da Cadeia de Suprimentos." *The International Journal of Logistics Management*, 16(1), 28-50.
- Demsetz, Harold (1991), "The Theory of the Firm Revisited." em *The Nature of the Firm: Origins, Evolutions, and Development*, Oliver E. Williamson e Sidney G. Winter, eds., New York: *Oxford University Press*, 159-178.
- Deshpande, R., John U. F. & Frederick E. W., Jr. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness." *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Domenegatto, K. F.; Pereira, D. C. (2018). *Estudo do serviço logístico de uma empresa do ramo alimentício no oeste do Paraná. Paraná*.
- Drickhamer, D. (2002), "Aim High; Como as melhores fábricas da Industry Week se comparam", *Industry Week*, 67-70.
- Drucker, P. F. (1998). *Introdução à Administração. (3a ed.)*, Moderna.
- Eccles, R. G. (1985), *The Transfer Pricing Problem: A Theory for Practice*, Lexington Books.
- Ellinger, A. E., Patricia J. D. & Scott B. K. (2000), "A relação entre integração interdepartamental de marketing/logística e desempenho em empresas de manufatura dos EUA: um estudo empírico", *Journal of Business Logistics*, 21(1), 1-22.
- Esper, T. L. & Lisa R. W. (2003), "O Valor do Gerenciamento de Transporte Colaborativo (CTM): Sua Relação com CPFR e Tecnologia da Informação." *Transportation Journal*, 42(4), 55-65.
- Fawcett, S. E. & Gregory M. M. (2002), "The Rhetoric and Reality of Supply Chain Integration." *Jornal Internacional de Distribuição Física e Gestão de Logística*, 32(5), 339-351.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Dunod.
- Flint, D. J., Everth L., B. G. & John T. M. (2005), "Logistics Innovation: A Customer Value- Oriented Social Process." *Journal of Business Logistics*, 26(1), 113-147.
- Frankel, R., Y. A. B., Reham A. E., Antony P. & Gregory T. G. (2008), "The Domain and Scope of SCM's Foundational Disciplines—Insights and Issues to Advance Research" *Journal of Business Logistics*, 29(1), 1-30.
- Frohlich, M. T. & Roy W. (2001), "Arcos de Integração: Um Estudo Internacional de Estratégias da Cadeia de Suprimentos." *Journal of Operations Management*, vol. 19, nº 2, pp. 185-200.
- Galbraith, J. R. & Robert K. K. (1986), *Implementação da Estratégia: Estrutura, Sistema e Processo*, St Paul, MN: *West Publishing Company*.
- Galunic, D. C. & Kathleen M. E. (1994), "Renewing the Strategy-Structure-Performance Paradigm." *Pesquisa em Comportamento Organizacional*, 16, 215-255.
- Gimenez, C. & Eva V. (2003), "Supply Chain Management as a Competitive Advantage in the Spanish Grocery Sector." *The International Journal of Logistics Management*, 14(1), 77-88.
- Grant, R. M. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation." *Califórnia Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grinyer, P. H., Masoud Yasai-Ardekani & Shawki Al-Bazzaz (1980), "Strategy, Structure, the Environment, and Financial Performance in 48 United Kingdom Companies." *Academy of Management Journal*, 23(2), 193-220.
- Gulati, R. (1999), "Localização e aprendizado da rede: a influência dos recursos da rede e das capacidades da empresa na formação de alianças", *Strategic Management Journal*, 20(5), 397-420.
- Gulati, R., Nitin N. & Akbar Z. (2000), "Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215.
- Gupta, A. K., S. Raj & David. A. W. (1986), "Modelo para estudar a interface P&D-Marketing no processo de inovação de produtos", *Journal of Marketing*, 50(2), 7-17.
- Habib, M. M. & Bart V. (1991), "Estratégia, Estrutura e Desempenho das MNCs de Manufatura e Serviços dos EUA: Uma Análise Comparativa." *Strategic Management Journal*, 12(8), 589-606.

- Hall, D. J. & Maurice A. S. (1980), "Strategy Follows Structure!" *Jornal de Gestão Estratégica*, 1(2), 149-163.
- Hammer, M. e Glenn E. M. (1987), "The Changing Value of Communications Technology", *MIT Sloan Management Review*, 28(2), 65-71.
- Han, Jin K., Namwoon K. & Rajendra K. S. (1998), "Market Orientation and Organization Performance: Is Innovation a Missing Link?" *Jornal de Marketing*, 62(4), 30-45.
- Heide, J. B. & George J. (1990), "Alianças em Compras Industriais: Os Determinantes da Ação Conjunta nas Relações Comprador-Vendedor." *Journal of Marketing Research*, 27(1), 24-36.
- Heinrich, C. E. & David Simchi-Levi (2005), "Do ITS Investments Really Pay Off?" *Revisão da Gestão da Cadeia de Suprimentos*, 9(4), 22-28.
- Higgins, J. M. & Julian W. V. (1989), *Strategic Management: Text and cases*, (4a ed.), Dryden Press.
- Houlihan, J. B. (1985), "International Supply Chain: A New Approach." *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 15(1), 22-38.
- Hult, G., Thomas M., Robert F. H. & Gary A. K. (2004), "Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance", *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438.
- Hunt, S. D. & Donna D. (2008), "Grounding Supply Chain Management in Resource-Advantage Theory." *Jornal de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos*, 44(1), 10-21.
- Indústrias Automotivas (2002), "Estratégia de fornecimento ajuda fornecedores/OEMs", 182(5), 14.
- Johnson, M. E. (1998), "Giving'em What They Want", *Management Review*, 87(1), 62-67.
- Kahn, K. B. (1996), "Integração interdepartamental: uma definição com implicações para o desempenho do desenvolvimento de produtos", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 13, nº 2, pp. 137-151.
- Kahn, K. B. & John T. M. (1998), "Marketing's Integration with Other Departments." *Journal of Business Research*, 42(1), 53-62.
- Klein, S., Gary L. F. & Victor R. (1990), "Um modelo de análise de custo de transação de integração de canais em mercados internacionais", *Journal of Marketing Research*, 27(2), 196-208.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Administração de Marketing*. Pearson Education do Brasil.
- Lado, A. A., Nancy G. B. & Susan C. H. (1997), "Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model." *The Academy of Management Review*, 22(1), 110-141.
- Lambert, D. M., Stock, J. R., & Ellram, L. M. (1998). *Fundamentals of logistics management*. McGraw-Hill.
- Lambert, D. M. (2004), *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Processos, Parcerias, Desempenho*, Sarasota, FL: Instituto de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos.
- Lambert, D. M., Sebastian J. García-Dastugue & Keely L. C (2005), "Uma avaliação de estruturas de gerenciamento de cadeia de suprimentos orientadas a processos", *Journal of Business Logistics*, 26(1), 25-51.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2016). *Management information systems: Managing the digital firm*. Pearson Education Limited.
- Lawrence, P. R. & Jay W. L. (1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston, MA: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Lee, H. L. (2004), "The Triple-A Supply Chain", *Harvard Business Review*, 82(10), 102-111.
- Lop, R.; Grasas, Á.; Paassen, J. V.; Rosés, L. Araújo, M. S. (2017) O papel dos gestores atuais para sobreviver num ambiente Vuca. *Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas*, (29), 007-033.
- Lynch, D. F., Scott B. K. & John O. (2000), "Os efeitos das capacidades logísticas e da estratégia no desempenho da empresa", *Journal of Business Logistics*, 21(2), 47-67.
- Lynch, J., Keller, S. B., & Ozment, J. (2000). Building competitive advantage through people. *MIT Sloan Management Review*, 41(2), 34-41.
- Maloni, M. & WC B. (2000), "Power Influences in the Supply Chain." *Journal of Business Logistics*, 21(1), 49-63.
- Martin, J. H. & Bruno G. (2003), "The Effects of Supplier Focus, Customer Responsiveness and Strategy Type on Growth in a Transition Economy." *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11(2), 43-55.
- Masten, S. E., James W. M. & Edward A. S. (1991), "The Costs of Organization." *Journal of Law, Economics and Organization*, 7(1), 1-25.
- Mccormack, K. & Bill J. (2001), "Business Process Orientation, Supply Chain Management, and the E Corporation." *IIE Solutions*, 33(10), 33-37.
- Mentzer, J. T., Stank, T. P., & Esper, T. L. (2008). Supply chain management and its relationship to logistics, marketing, production, and operations management. *Journal of Business Logistics*, 29(1), 31-46.

- Mentzer, J. T. (1993), "Managing Channel Relations in the 21st Century." *Journal of Business Logistics*, 14(1), 27-42.
- Mentzer, J. T. & Kenneth. B. K. (1995), "A Framework of Logistics Research." *Journal of Business Logistics*, 16(1), 231-250.
- Miles, R. E. & Charles C. S. (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row.
- Morash, E. A., Dröge, C., & Vickery, S. K. (1996). Relationships between firm resources and market performance in the retail grocery industry. *Journal of Retailing*, 72(3), 223-245.
- Morash, E. A., Cornelia. L. D. & Shawnee K. V. (1996), "Capacidades estratégicas de logística para vantagem competitiva e sucesso empresarial", *Journal of Business Logistics*, 17(1), 1-21.
- Nahapiet, J. & Sumantra G. (1998), "Capital Social, Capital Intelectual e a Vantagem Organizacional", *Academy of Management Review*, 23(2), 242-260.
- Narver, J. C. & Stanley F. S. (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability." *Jornal de Marketing*, 54(4), 20-35.
- Novaes, A. G. (2001). *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Olavarrieta, S., & Ellinger, A. E. (1997). Antecedents and consequences of key account management involvement in customer-supplier relationships. *Journal of Business Research*, 39(1), 107-122.
- Olavarrieta, S. & Alexander E. E. (1997), "Resource-Based Theory and Strategic Logistics Research," *Jornal Internacional de Distribuição Física e Gestão de Logística*, 27(9/10), 559-587.
- Olson, E. M., Stanley F. S. & G. Tomas M. H. (2005), "As implicações de desempenho do ajuste entre estratégia de negócios, estrutura organizacional de marketing e comportamento estratégico", *Journal of Marketing*, 69(3), 49-65.
- Pagell, M. (2004), "Entendendo os fatores que permitem e inibem a integração de operações, compras e logística", *Journal of Operations Management*, 22(5), 459-487.
- Parthasarathy, R. & S. Prakash S. (1993), "Relating Strategy and Structure to Flexible Automation: A Test of Fit and Performance Implications." *Strategic Management Journal*, 14(7), 529-549.
- Pereira A. S. et al. (2018). *Metodologia da pesquisa científica*. UFSM.
- Pierce, J. L. & Andre L. D. (1977), "Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation." *Academy of Management Review*, 2(1), 27-37.
- Poppo, L. & Todd Z. (1998), "Testing Alternative Theories of the Firm: Transaction Cost, Knowledge Based, and Measurement Explanations for Make-Or-Buy Decisions in Information Services." *Strategic Management Journal*, 19(9), 853-977.
- Porter, M. E. (1980), *Estratégia Competitiva: Técnicas para Analisar Indústrias e Concorrentes*. The Free Press.
- Porter, M. E. (1985), *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*, The Free Press.
- Reichheld, F. F. & W. Earl S. (1990), "Zero Defections: Quality Comes to Services." *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.
- Ribeiro, J. L. P. (2014) *Revisão De Investigação e Evidência Científica*. Psicologia, Saúde & Doenças, 15(3), 671-682.
- Rich, N. & Peter H. (1997), "Supply-Chain Management and Time-Based Competition: The Role of the Supplier Association." *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 27(3), 210-225.
- Richardson, H. L. (2005), "Dê forma à sua cadeia de suprimentos", *Logistics Today*, 46(1), 26-29.
- Richey, R. G., Stefan E. G. & Patricia J. D. (2005), "O Papel do Compromisso de Recursos e Inovação no Desempenho da Logística Reversa", *Jornal Internacional de Distribuição Física e Gerenciamento de Logística*, 35(3/4), 233-257.
- Rindfleisch, A. & Jan B. H. (1997), "Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications." *Journal of Marketing*, 61(4), 30-54.
- Rodrigues, A. M., Theodore P. S. & Daniel F. L. (2004), "Linking Strategy, Structure, Process and Performance in Integrated Logistics." *Journal of Business Logistics*, 25(2), 65-94.
- Ruekert, R. W. e Orville C. W. (1987), "Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence." *Journal of Marketing*, 51(1), 1-19.
- Silverman, D. (2000), *Doing Qualitative Research*, Sage Publications, Inc.
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2008). *Designing and managing the supply chain: Concepts, strategies, and case studies*. McGraw-Hill.
- Sinkovics, R. R. & Anthony S. R. (2004), "Orientação Estratégica, Capacidades e Desempenho em Relacionamentos Fabricante-3PL." *Journal of Business Logistics*, 25(2), 43-64.
- Stank, T. P., Patricia J. D. & Alexander E. E. (1999), "Marketing/Logistics Integration and Firm Performance." *The International Journal of Logistics Management*, 10(1), 11-24.

- Stank, T. P., Scott B. K. & David J. C. (2001), "Benefícios de Desempenho da Integração Logística da Cadeia de Suprimentos", *Transportation Journal*, 41(2/3), 32-46.
- Staudé, G. E. (1987), "O Conceito de Distribuição Física como Filosofia de Negócios", *Jornal Internacional de Distribuição Física e Gerenciamento de Logística*, 17(6), 32-37.
- Stevens, G. C. (1989), "Integrating the Supply Chain." *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 19(8), 3-8.
- Stewart, G. (1997), "Modelo de Referência de Operações da Cadeia de Suprimentos (SCOR): A Primeira Estrutura Inter setorial para Gerenciamento Integrado da Cadeia de Suprimentos", *Gerenciamento de Informações Logísticas*, 10(2), 62-67.
- Stock, G. N., Noel P. G. & John D. K. (1998), "Logistics, Strategy and Structure: A Conceptual Framework." *International Journal of Operations & Production Management*, 18(1), 37-52.
- Stock, J. R. (1997), "Aplicando Teorias de Outras Disciplinas à Logística", *Jornal Internacional de Distribuição Física e Gerenciamento de Logística*, 27(9/10), 515-539.
- Stock, J. R. (2002), "Marketing Myopia Revisited: Lessons for Logistics." *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 32(1/2), 12-21.
- Stoner, J. A. F.; Freeman, R. Edward. *Administração. (5a ed.)*, Prentice Hall do Brasil, 1999.
- Thompson, J. D. (1967), *Organizations in Action*, McGraw Hill.
- Thompson, V. A. (1965), "Bureaucracy and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 5, 1-20.
- Uzzi, B. (1996), "The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect." *American Sociology Review*, 61, 674-698.
- Vachon, S. & Robert D. K. (2006), "Estendendo práticas ecológicas em toda a cadeia de suprimentos: o impacto da integração upstream e downstream", *International Journal of Operations & Production Management*, 26(7), 795-821.
- Walker, G. & David W. (1984), "A Transaction Cost Approach in Make-or-Buy Decisions." *Ciência Administrativa trimestral*, 29(3), 373-391.
- Walker, G. & David W. (1987), "Fornecedor Concorrência, Incerteza e Decisões de Fazer ou Comprar", *Academy of Management Journal*, 30(3), 589-596.
- Webster, F. E., Jr. (1988), "Rediscovering the Marketing Concept." *Business Horizons*, 31(3), 29-39.
- Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm." *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-80.
- Williamson, O. E. (1970), *Corporate Control and Business Behavior: An Inquiry into the Effects of Organization Form on Enterprise Behavior*, Prentice Hall.
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*, Free Press.
- Williamson, O. E. (2008), "Terceirização: Economia de custos de transação e gerenciamento da cadeia de suprimentos", *Journal of Supply Chain Management*, 44(2), 5-16.
- Wind, Y. & Thomas S. R. (1983), "Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research." *Jornal de Marketing*, 47(2), 12-25.
- Zaheer, A. & Geoffrey G. B. (2005), "Benefiting from Network Position: Firm Capabilities, Structural Holes, and Performance." *Strategic Management Journal*, 26, 809-825.
- Zairi, M. (1997), "Gestão de processos de negócios: uma abordagem sem fronteiras para a competitividade moderna." *Jornal de gerenciamento e reengenharia de processos de negócios*, 3(1), 64-80.
- Zhao, M., Cornelia L. D. & Theodore P. S. (2001), "Os Efeitos das Capacidades Logísticas no Desempenho da Empresa: Capacidades Focadas no Cliente Versus Focadas na Informação." *Journal of Business Logistics*, 22(2), 91-107.