

## Referências Bibliográficas

ABRAMCZUCK, A.A. Os relacionamentos na cadeia de suprimento sob o paradigma da desintegração vertical de processos: um estudo de caso. **Dissertação de mestrado**.USP (Universidade de São Paulo),Departamento de engenharia de produção, 2001.

ARAGÃO, A. B., Modelo para SCM baseado em integração de processos, compartilhamento de informação e medidas de desempenho. **Dissertação de mestrado**, Departamento de Engenharia Industrial, PUC-RJ, 2004.

ARAGÃO, A. B; SCAVARDA, L. F. ; HAMACHER, S.; PIRES, S.R.I., Modelo de análise de cadeias de suprimentos: fundamentos e aplicação às cadeias de cilindros de GNV. **Revista Gestão e Produção**, v.11, n. 3, p.1- 20, Set-Dez 2004.

BEAMON, B. Measuring supply chain Performance. **International Journal of Operations and Productions Management**, v. 19, n. 3, p. 275-292, 1999.

BOND, E. Medição de desempenho para gestão da produção em um cenário de cadeia de suprimentos. **Dissertação de mestrado**. Escola de engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, Departamento de engenharia de produção, 2002.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D.J. **Logistical Management: The integrad Supply chain process**. MacGraw-Hill Companies, Inc., 1996.

CARNEIRO, T. C. J.; ARAÚJO, C. A. S., Desafios na implantação do suply chain management, **XXIII Congresso ENEGEP**, Ouro Preto/MG, 22-24 Outubro, p. 8, 2003.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: Estratégias para a redução de custos e melhoria de serviços**. São Paulo. Pioneira, 1997

COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D. Supply chain management: more than a new name for logistics, **The International Journal of Logistics Management**, v. 9, n. 2, p. 1-14, 1997.

CROXTON, K. L.; GARCIA-DASTUGUE, S; LAMBERT, D. M.; ROGERS, D.S. The supply chain management process, **The International Journal of Logistics Management**, v. 12, n. 2, p. 13-36, 2001.

DAVENPORT, T. H, **Tecnologia da Informação**, São Paulo, Futura, 1997.

DEXTRON Management Consulting, **Os sete fatores de sucesso do SCM**, Revista HSM Management, Jul/Ago .v.4, n. 39, p. 57-67, 2003

FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, F.K., **Logística Empresarial: A perspectiva Brasileira**. 1. ed., São Paulo, Atlas, 2000. 372 p.

HARLAND,Cristine M; LAMMING, Richard C; COUSINS, Paul D. Developing the concept of supply strategy. **Internacional Journal of operations & proction management**, v.19, n. 7, p.650-660, 1999.

- HELMS, M.M.; ETTKIN, L.P.; CHAPMAN, S.– Supply chain forecasting: collaborative forecasting supports supply chain management. **Business Process Management Journal**. v.6, n.5, p392-402, 2000.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. **Using the balanced scorecard as a strategic management system**. **Harvard Business Review**. v. 74, n. 1, p. 75-85, 1996.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro. 14 edição. Campus, 1997.
- LAMBERT, D.M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, v. 9, n. 2, 1998.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in supply chain management. **Industrial Marketing Management**, v.29, n.2, p. 1-19, 2000.
- LEE, H.L.; WHANG, S. Information sharing in a supply chain. **International Journal of Technology Management**, v.20, n.3/4, p. 373-387, 2000.
- LEE, H.L.; WHANG, S. Revista HSM Management. Jan-Fev 2002. p. 108-116. **Reproduzido de Winning thr last mile of e-commerce International Journal of Technology Management**, v.20, n.3/4, p. 373-387, 2001.
- MARINO, S., A maioria do *supply chain management*, **Revista Tecnológica**, 9, Setembro, p. 58-67, 2003.
- MARQUES, E. F.; ALCANTARA. R.L.C. O uso da ferramenta gerenciamento por categoria na gestão da cadeia de suprimentos: Um estudo multicaso. **Revista Gestão e Produção**, v.11, n. 2, p.153-154, 2004.
- MENON, A; BHARADWAJ, S.G.; ADIDAM, P.T.; EDILSON, S.W. Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. **Journal of Marketing**, v.63, n.2, p. 18-40, 1999.
- MENTZER, J.T. **Supply Chain Management**, Sage Publications, 2001.
- MIN, H.; ZHOU, G., Supply chain modeling: past present and future, **Computers & Industrial Engineering**, v. 43, p. 231-249, 2002.
- MORAIS, R. R., Modelagem para estudo do comportamento dos elos da cadeia de suprimentos, **Dissertação de mestrado**, Departamento de engenharia de produção, Universidade de São Paulo (USP), 2004.
- NOVAES, A.G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**.Campos , Rio de Janeiro, 2004. 408 p.
- PIRES, S.R.I. **Gestão da cadeia de suprimentos (Supply Chain Management) Conceitos, Estratégias e Casos**. Atlas, São Paulo, 2004. 310 p.
- POIRIER, C. C.; QUINN, F. J., A survey of supply chain progress, **Supply Chain Management Review**, Setembro/Outubro, p. 40-47, 2003.
- PORTER, M. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 325 p.
- Revista Exame** edição especial das 500 maiores empresas Brasileiras, Jul, 2005.
- ROZENFELD, H.; BREMER, C.F. (Eds.). **Fábrica do futuro**. São Paulo, Brasil, Banas, 2000.

SAVARIS *et al.* (2004). Modelo de aplicação do balanced scorecard para a cadeia de suprimentos. Rev. **FAE**, Curitiba, v.7, n.2, p.59-72, Jul/2004.

SCAVARDA, L. F. R. R. C., Contribuição para sistematizar a análise da dinâmica de cadeia de suprimentos: proposta de um método de análise e a sua aplicação à indústria automotiva, **Tese de Doutorado**, Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2003.

SCAVARDA, L.F.; HAMACHER, S.; PIRES, R.I.S. A model for SCM analysis and its application. **Brazilian Journal of Operations and Production Management**, v.1, n.2, p.16-32, 2004.

SOARES, J. C. C. Modelagem de sistemas de informação para o gerenciamento integrado de cadeias logísticas: Uma demonstração das possibilidades de aplicação na indústria de petróleo, **Dissertação de mestrado**, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

SUPPLY CHAIN COUNCIL. E-business and supply chain processes. Prepared by the Pennsylvania State University and Manugistics Inc., 1998.

TRACEY, M.; SMITH-DOERFLEIN, K.A., Supply chain management: What training professionals need to know. **Industry and Commercial Training**. v.33, n 3, p. 99-103. 2001

VAN RAAIJ, E. M.; VERNOOIJ, M. J. A.; VAN TRIEST, S. The implementation of customer profitability analysis: A case study. **Industrial Marketing Management**, v.32 n.7, p. 573-583, 2003.

## **ANEXOS**

## APÊNDICE I

Pontifícia Universidade Católica  
do Rio de Janeiro



### Questionário Aplicado no estudo de caso

#### Informações compartilhadas

Cargo do entrevistado: \_\_\_\_\_ Tempo de empresa: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Prezado(a) Senhor(a),

Agradecemos a disponibilidade em responder ao questionário abaixo que faz parte da dissertação de mestrado de Marco Aurélio Dilásio Guimarães, sob orientação do Professor Luiz Felipe Roris Rodriguez Scavarda do Carmo. Esta dissertação está sendo realizada no Departamento de Engenharia de Produção da PUC/RJ e será concluída em Agosto/2006.

Esta dissertação é composta de duas partes. A primeira parte se refere as possíveis informações compartilhadas com o outro elo da cadeia de suprimentos, já a segunda parte aborda quais seriam os indicadores de desempenho utilizados.

Garantimos que será mantido o sigilo das empresas envolvidas, pessoas entrevistadas e respostas dos questionários, respostas estas que serão utilizadas apenas com a finalidade acadêmica.

#### PARTE 1

01 – A Tabela 1(Tipo de informação compartilhada) deverá ser preenchida em dois campos. O primeiro campo solicita o tipo de relação e deverá ser preenchido com o tipo escolhido pelo entrevistado, de acordo com a Tabela 2.

02- O segundo campo a ser preenchido solicita a forma de compartilhamento e deverá e deverá ser preenchido escolhendo-se as opções contidas na Tabela 3. Caso haja algum tipo de informação compartilhada não mencionada, favor indicá-la no campo em branco.

**Tabela 1– Tipo de informação compartilhada**

Item	Tipos de informações compartilhadas	Tipo de relação	Forma de compartilhamento
1	Previsão de produção dos clientes		
2	Vendas dos clientes		
3	Estoque dos clientes		
4	Previsão de demanda potencial futura dos clientes		
5	Previsão de compras dos clientes		
6	Programação de entrega do fabricante		
7	Capacidade de produção do fabricante		
8	Estoque do fabricante		
9	Status do pedido do cliente		
10	Satisfação dos clientes com o atendimento do fabricante		
11	Retorno/Devolução		
12	Clientes de cadeias concorrentes		
13	Sugestões de melhoria no serviço da cadeia		
14	Fabricante concorrente de gases industriais		

**Tabela 2 – Tipo de relação de compartilhamento de informação**

Nível	Tipo de relação
1	Informação compartilhada <i>on-line</i>
2	Informação compartilhada sem visibilidade <i>on-line</i>
3	Informação compartilhada informalmente
4	Informação não compartilhada
5	RNP (Resposta não possível)

**Tabela 3 – Forma de compartilhamento**

Nível	Forma de compartilhamento
A	EDI
B	On – Line ( sistema)
C	Telefone/celular
D	Fax
E	E-mail
F	Palm

## Indicador de desempenho

### PARTE II

01 – A Tabela 1 deverá ser preenchida com SIM ou NÃO de acordo com a análise do entrevistado, levando-se em conta as medidas de desempenho que são utilizadas em sua empresa, para avaliar o desempenho dos membros da cadeia de suprimentos.

02 - Caso haja alguma medida de desempenho não mencionada, favor indicá-la no campo em branco.

Item	Indicadores de desempenho	SIM ou NÃO
1	Acurácia da previsão de vendas	
2	% de produtos com defeito recebido do cliente	
3	Números de backorders	
4	Número de reclamações	
5	Cumprimento do fornecedor à programação de entregas	
6	Tempo de ciclo da cadeia	
7	Flexibilidade de aumento de pedido (Upside flexibility)	
8	Tempo de resposta ao cliente	
9	% de atendimento dos pedidos realizados pelos cliente ao fornecedor	
10	Redução de custo	
11	Número de faturas perfeitas	
12	Lead-time do pedido	
13	Nível de estoque no fornecedor	
14	Entregas on-time	
15		

## APÊNDICE II – Lista de entrevistados

Nome	Cargo entrevistado	Membro-chave
Entrevistado 1	Gerente de <i>Supply</i>	Indústria focal fabricante de gases industriais
Entrevistado 2	Gerente de marketing	Indústria focal fabricante de gases industriais
Entrevistado 3	Gerente regional de vendas	Indústria focal fabricante de gases industriais
Entrevistado 4	Representante de vendas senior	Indústria focal fabricante de gases industriais
Entrevistado 5	Supervisor de distribuição	Indústria focal fabricante de gases industriais
Entrevistado 6	Diretor de Logística Brasil/Argentina/EUA	<u>Cliente A</u>
Entrevistado 7	Gerente de suprimentos	<u>Cliente A</u>
Entrevistado 8	Gerente da Fábrica	<u>Cliente B</u>
Entrevistado 9	Gerente de compras	<u>Cliente B</u>
Entrevistado 10	Diretor industrial	<u>Cliente C</u>
Entrevistado 11	Gerente da Fábrica	<u>Cliente C</u>
Entrevistado 12	Supervisor de produção	<u>Cliente C</u>
Entrevistado 13	Diretor geral	<u>Cliente D</u>
Entrevistado 14	Supervisor de vendas	<u>Cliente D</u>
Entrevistado 15	Supervisor de produção	<u>Cliente D2</u>