

# A INTEGRAÇÃO INTERFUNCIONAL NO PROCESSO DE ENTREGA DE VALOR: ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DA PRODUÇÃO INTELECTUAL NAS ÚLTIMAS DUAS DÉCADAS

Eric Alberto Quinaglia (Universidade Federal de São Carlos – UFSCar)  
[eric.quinaglia@gmail.com](mailto:eric.quinaglia@gmail.com)

Éderson Luiz Piato (Universidade Federal de São Carlos – UFSCar)  
[piato@ufscar.br](mailto:piato@ufscar.br)

## Resumo

Os domínios pertencentes à demanda, suprimento e produção apresentam grande importância quanto a integração interfuncional, pois conectam suas atividades diretamente às estratégias organizacionais com foco no balanceamento das eficiências operacionais e no atendimento aos clientes. O artigo tem por objetivo analisar a produção intelectual sobre a integração interfuncional nos campos da demanda, suprimento e produção, apontando a frequência e evolução do estudo, as maiores referências sobre o caso e quais os principais países, periódicos e categorias que se concentram os estudos sobre o tema. Os dados foram extraídos e analisados da plataforma *Web of Science*, utilizando como auxílio o software Citespace na construção de gráfico e redes interligadas entre os trabalhos levantados. Com as análises foi possível identificar as interações entre as categorias foco deste estudo, como também a criação de um gráfico de frequências relacionado e priorizando os principais trabalhos publicados, levando em consideração sua relevância pelo número de citações registradas no período observado.

**Palavras Chave:** Integração Interfuncional, Demanda, Suprimento, Produção, Valor ao Cliente.

## 1. Introdução

Ambientes econômicos cada vez mais dinâmicos, competitivos e compostos por consumidores mais criteriosos em suas escolhas, causaram mudanças no paradigma da gestão empresarial moderna, assumindo que empresas individuais já não competem como entidades exclusivamente autônomas, mas sim como cadeias de suprimentos; este cenário tem desafiado empresas a buscarem maior eficiência, elevando receitas e reduzindo custos operacionais de

forma simultânea. (FENG, D'AMOURS E BEAUREGARD, 2008; LAMBERT E COOPER, 2000; CHRISTOPHER, 2005; BHATTACHARJEE E RAMESH, 2000).

Os domínios pertencentes à demanda, suprimento e produção apresentam grande importância quanto a integração interfuncional, pois conectam suas atividades diretamente às estratégias organizacionais com foco no balanceamento das eficiências operacionais e no atendimento aos clientes. (MENTZER E KONRAD, 1991; BOWERSOX ET AL. 2000; ELLINGER ET AL., 2000; ESPER ET AL., 2010; RICHEY ET AL., 2010). A integração interfuncional, representando a integração entre demanda e suprimento, “*Demand and Supply Integration*” - (DSI), corresponde um recurso chave para aumentar o desempenho organizacional e conquistar vantagem competitiva no mercado. (ESPER ET AL., 2010; ARNDT ET AL., 2011).

Para obter uma eficiente integração interfuncional, as empresas tem exigido que funcionários de todos os níveis da organização tenham acesso compartilhado às informações relevantes sobre demanda, suprimento e produção para tomada de decisões; essa abordagem é ainda mais importante em cadeias de suprimento que atendem o varejo, onde os fabricantes os quais compõem a linha de frente logística, “*Frontline Logistics Employees*” - (FLEs) são responsáveis por tomar decisões de gerenciamento de estoque e de entrega, assegurando simultaneamente a efetiva execução de promoções de marketing para impulsionar as vendas nas lojas de varejo (BOWERSOX ET AL., 2008; ESPER ET AL., 2010).

Empresas que efetivamente ligaram seus clientes às operações da cadeia de suprimento, ganharam vantagem competitiva através da diferenciação não só dos produtos e serviços, mas também dos processos de entrega subjacentes. Quando o alinhamento da demanda na cadeia de suprimentos enfrenta dificuldades progressivas, podem ocasionar em uma série de problemas como a falta de precisão nas informações, ineficiência no atendimento a clientes, redução do giro de estoque e alto índice de perdas agravado pelo baixo índice de vendas. (DE CASTRO MELO E ALCÂNTARA, 2012; JÜTTNER ET AL, 2007).

Diante do contexto apresentado, pode-se observar que a literatura ao redor da integração interfuncional entre demanda, suprimento e produção tem tomado grandes proporções nos últimos anos, agregando diversas áreas de estudo. Com isso, o artigo tem por objetivo analisar a produção intelectual sobre a integração interfuncional nos campos da demanda, suprimento e produção, apontando a frequência e evolução do estudo, as maiores referências sobre o caso e quais os principais países, periódicos e categorias que se concentram os estudos sobre o tema. Além disso, espera-se contribuir com a literatura sobre integração interfuncional através da

síntese dos dados extraídos do banco de dados selecionado na plataforma *Web of Science* para realização dessa Análise Bibliométrica nas últimas duas décadas.

## **2. Fundamentação Teórica**

A cadeia de suprimentos é representada por um conjunto de três ou mais entidades (organizações ou indivíduos) diretamente envolvidas nos fluxos à montante e à jusante de produtos, serviços, finanças e informações para o cliente (MENTZER, 2001); além disso a gestão da demanda representa a capacidade da empresa em entender as necessidades do cliente, equilibrando com as capacidades da cadeia de suprimento (LAMBERT E COOPER, 2000), a integração interfuncional de ambas, resultam na gestão da cadeia da demanda “*Demand Chain Management*” – (DCM), que busca capturar sinergias propostas entre *Supply Chain Management* (SCM) e *Demand Management* (DM), através de um conjunto de práticas destinadas a gerir e coordenar seus processos internos e externos a partir das necessidades do cliente. (HEIKKILA, 2002; SALEN E SOLIMAN, 2002).

A literatura existente indica que a integração interfuncional se constitui de múltiplas atividades interdependentes e interligadas dentro da cadeia de valor, (BARNEY 1991; PORTER, 1996), tornando-se um grande influenciador na conquista por vantagem competitiva e criação de valor ao seu cliente. (CHRISTOPHER 2005; CHRISTOPHER, GATTORNA 2005; JÜTTNER ET AL., 2007; KIRCHOFF, KOCH, SATINOVER NICHOLS, 2011; HÜBNER, KUHN AND STERNBECK, 2013; HEIKKILA, 2002; HILLET OFTH, 2011; ALVARADO, U. Y.; KOTZAB 2001).

Os departamentos responsáveis pela demanda, suprimento e produção são muitas vezes separados e distintos entre si, com gerentes funcionais que tendem a não colaborar ou coordenar atividades, defendendo unicamente seus pontos de vistas. (FLINT E MENTZER 2000; JOHNSON E BORGER 1993; MURPHY E POIST 1996; STOCK 1990). Entretanto, em muitos casos, a falta de assimilação da interfuncionalidade das estruturas internas que se incorporam com as estratégias organizacionais na busca por eficiência deixa de lado a “voz do cliente” no gerenciamento de suas atividades. (PORTER, 1985; STANK ET AL., 2012).

A abordagem de integração entre funções organizacionais marca uma mudança significativa dos métodos tradicionais de lidar com o preço dos produtos e o gerenciamento de estoques como subsistemas independentes de toda a cadeia de suprimentos, trazendo como oportunidades o crescimento das vendas, maior satisfação do cliente, menor desperdício de

produtos e melhores ofertas de preços que são de grande valor para o consumidor final. (JÜTTNER; ETL AL., 2007).

No campo teórico e prático, pesquisadores e gestores reconhecem que as empresas possuem uma cadeia de demanda e suprimento a qual exige um gerenciamento ativo para maximizar a eficiência dos processos envolvidos. (CANEVER ET AL., 2008; JUTENTT ET AL., 2007; WALTERS, 2008). No entanto, conforme evidenciado nas pesquisas de Mentzer et al. (2001), Jüttner et al. (2006), Hilletofth et al. (2009), Da Silva; Lombardi e Pimenta (2013), pode-se argumentar que o conceito da integração interfuncional sob a ótica da influência e coordenação dos processos de demanda e suprimento ainda é um grande desafio organizacional para compartilhar os benefícios que podem ser alcançados e com isso adquirir vantagem competitiva na entrega de valor.

### 3. Delineamento da Pesquisa

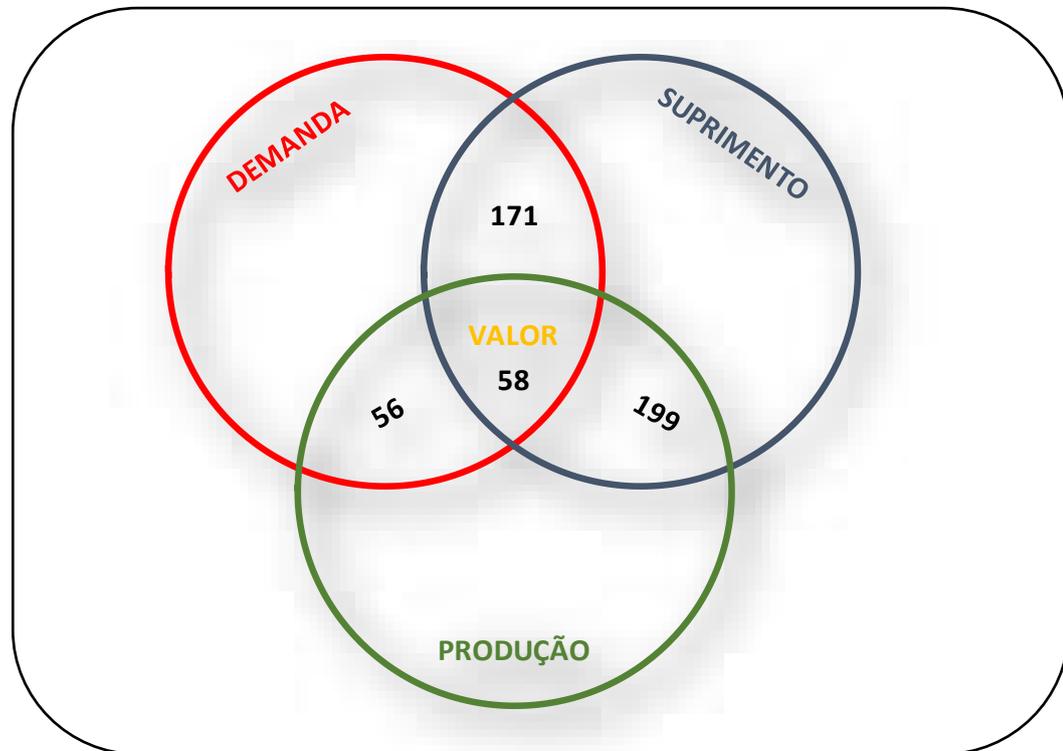
A plataforma selecionada para o desenvolvimento deste estudo bibliométrico foi a *Web of Science*, considerando seu vasto arsenal composto por mais de 10.000 revistas dentro de sete banco de dados, incluindo informações diferentes recolhidas de jornais, conferências, relatórios, livros, coleções, entre outros (CHADEGANI ET AL., 2013). A análise bibliométrica é considerada um método relevante para analisar o crescimento e evolução de determinado tema na literatura, além de coletar diversas características de publicação como títulos, palavras-chave, tipos, categorias, instituições, países, periódicos, principais autores, áreas de pesquisa, e outras classificações (DU H. ET AL., 2013).

O desenvolvimento da análise bibliométrica iniciou-se na busca das principais palavras chave na revisão da literatura sobre integração interfuncional, demanda, suprimento e produção, nas quais foram realizadas no mês de janeiro de 2018 na plataforma *ISI Web of Science*, o compilado das buscas por meio das seguintes palavras chaves seguiram a seguinte formatação: TS=(Integrat\* AND TS=Demand AND TS=Supply AND TS=Manufacturing AND TS=Customer Value) OR TS=(Integrat\* AND TS=Demand AND TS=Supply AND TS=Customer Value NOT TS=Manufacturing) OR TS=(Integrat\* AND TS=Demand AND TS=Manufacturing AND TS=Customer Value NOT TS=Supply) OR TS=\*Integrat\* AND TS=Supply AND TS=Manufacturing AND TS=Customer Value NOT TS=Demand).

Na figura 1, podemos observar a estrutura da busca no *Web of Science* utilizando cada um dos campos da integração interfuncional sempre relacionando ao campo central desta pesquisa “*Customer Value*” de modo a extrair os resultados entre as díades (Demanda-Suprimento;

Suprimento-Produção; Produção-Demanda) e por último a intersecção da tríade (Demanda-Suprimento-Produção), resultando em uma amostra inicial de 484 artigos.

Figura 1. Estrutura de Busca *Web of Science*



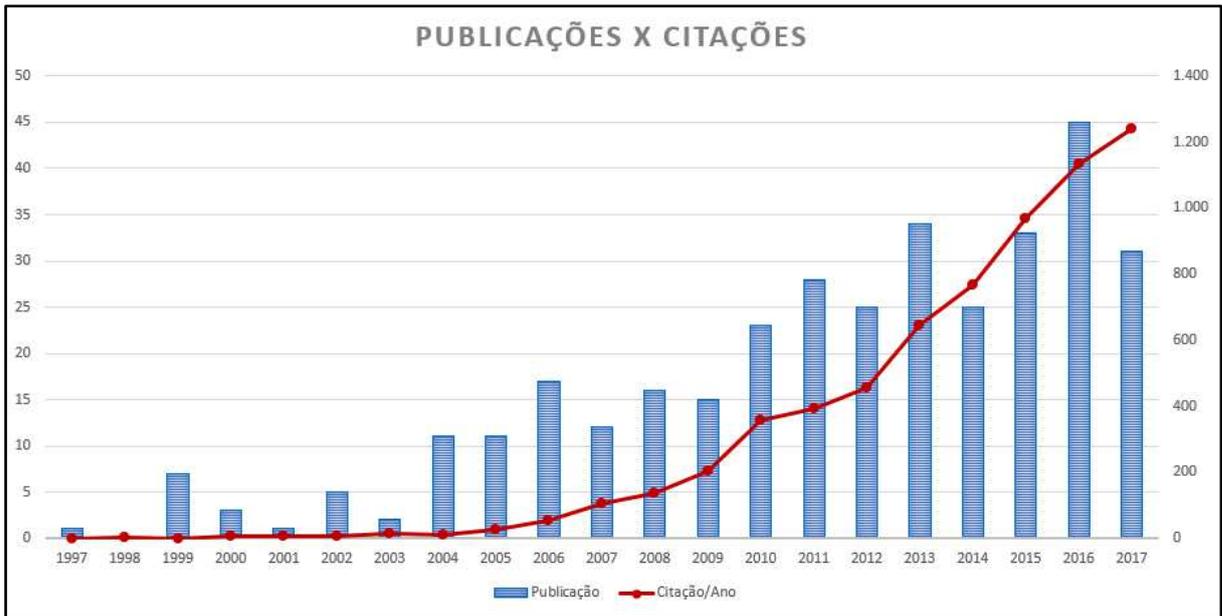
Fonte: Elaborado pelo Autor

Os registos foram limitados entre os anos de 1997-2017 e entre as categorias de interesse: “*Mangement*”, “*Engineering Industrial*”, “*Operation Research Management Science*”, “*Business*” e “*Engineering Manuufacturing*”, por fim foram selecionados apenas artigos, excluindo materiais editoriais, resumos, discussões, entre outros, resultando numa segunda amostra que finalizou em 345 artigos extraídos desta análise.

#### 4. Apresentação dos resultados

A figura 2 ilustra a evolução da produção intelectual sobre integração interfuncional entre as áreas de demanda, suprimento e produção elencando o valor ao cliente como proposta central desta pesquisa ao longo das últimas duas décadas compreendido entre os anos de 1997 a 2017. Nos anos iniciais, compreendido entre o período de 1997-2003 podemos observar baixos índices de publicações e citações sobre o tema que pode ser justificado pelo fato da literatura estar em sua fase inicial de pesquisa e desenvolvimento. Somente a partir de 2004 podemos identificar uma taxa de crescimento constante nas publicações e citações sobre o tema, o que totalizam nesta análise bibliométrica 345 publicações e 6.529 citações.

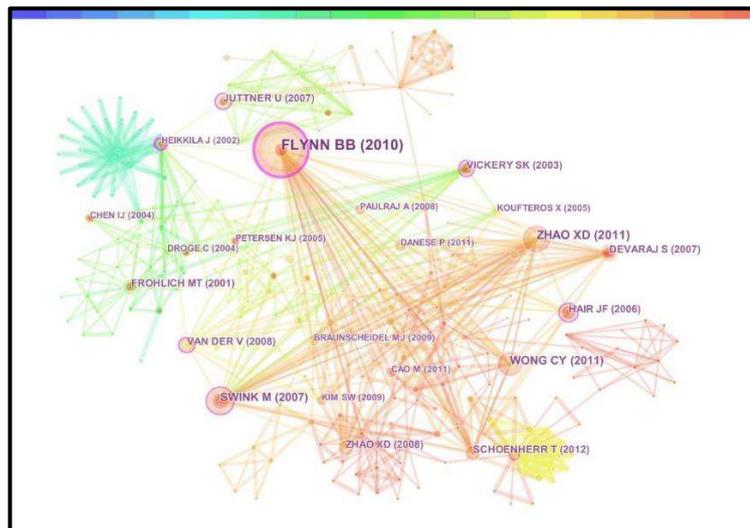
Figura 2. Evolução da Produção Intelectual sobre Integração Interfuncional entre Demanda, Suprimento e Produção.



Fonte: Elaborado pelo Autor com Base no *Web of Science*

A rede das principais referências considerando os maiores números de citações da amostra extraída são representados pela figura 3, na qual ilustra cada artigo científico através de um círculo e identifica sua relevância com diferentes tamanhos. Os maiores círculos representam maiores números de citações por artigos, conseqüentemente maior relevância citada, os círculos menores representam as referências pouco citadas. A análise temporal das principais referências pode ser observada na rede através de suas cores, iniciando nas tonalidades azuis, mais antigas, até a tonalidade vermelha, mais recentes.

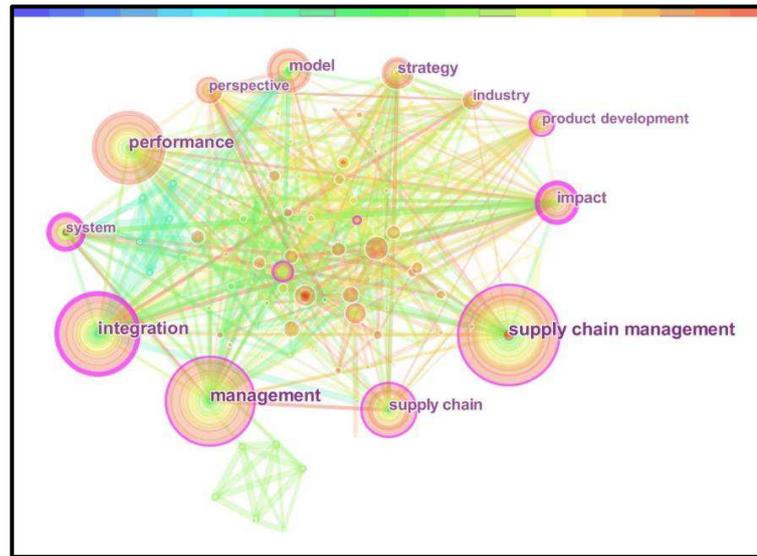
Figura 3. Referências com maiores citações



Fonte: CiteSpace (2018)

A figura 4 apresenta a rede com as principais palavras chave da amostra, utilizando como medida a frequência em que elas são relacionadas nas pesquisas. Podemos observar que a principal palavra-chave é a “*Supply Chain Management*” pelo fato de ser um dos conceitos primários e mais antigos pesquisados dentre as investigações desta amostra. Em seguida, os conceitos mais relevantes foram: “*Management*”, “*Integration*” e “*Performance*”, evidenciando que para este estudo, gerenciamento e integração são fatores diretamente ligados ao desempenho organizacional.

Figura 4. Principais palavras chave



Fonte: Elaborado pelo Autor

Na Tabela 1 são apresentados o ranking dos principais países que publicaram sobre o tema em número de pesquisas e porcentagem de significância em relação à amostra. Os maiores destaques são Estados Unidos com 21,15% e China com 17,68% da produção intelectual do tema no período analisado.

Tabela 1. Ranking dos principais países por registro

Campo: Países/Territórios	Contagem do registro	% de 345	Gráfico de barras
USA	73	21.159 %	<div style="width: 21.159%; height: 10px; background-color: #0056b3;"></div>
PEOPLES R CHINA	61	17.681 %	<div style="width: 17.681%; height: 10px; background-color: #0056b3;"></div>
ENGLAND	50	14.493 %	<div style="width: 14.493%; height: 10px; background-color: #0056b3;"></div>
INDIA	28	8.116 %	<div style="width: 8.116%; height: 10px; background-color: #0056b3;"></div>
TAIWAN	22	6.377 %	<div style="width: 6.377%; height: 10px; background-color: #0056b3;"></div>
AUSTRALIA	18	5.217 %	<div style="width: 5.217%; height: 10px; background-color: #0056b3;"></div>
GERMANY	15	4.348 %	<div style="width: 4.348%; height: 10px; background-color: #0056b3;"></div>
ITALY	13	3.768 %	<div style="width: 3.768%; height: 10px; background-color: #0056b3;"></div>
CANADA	12	3.478 %	<div style="width: 3.478%; height: 10px; background-color: #0056b3;"></div>
SPAIN	11	3.188 %	<div style="width: 3.188%; height: 10px; background-color: #0056b3;"></div>
Campo: Países/Territórios	Contagem do registro	% de 345	Gráfico de barras

Fonte: Elaborado pelo autor com base no *Web of Science*

A tabela 2 relaciona o ranking dos principais Journals pela contagem de registros e frequência percentual. Os principais Journals que publicaram sobre o tema foram: “Supply Chain Management an International Journal” com fator de impacto ISSN: 1359-8546 e “International Journal of Operations Production Managment” com fator de impacto ISSN: 0144-3577, que apesar de apresentarem característica multidisciplinar, ambos se concentram em temas como: gestão, produção e qualidade.

Tabela 2. Ranking dos principais Journals por registro

Campo: Títulos da fonte	Contagem do registro	% de 345	Gráfico de barras
SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AN INTERNATIONAL JOURNAL	32	9.275 %	■
INTERNATIONAL JOURNAL OF OPERATIONS PRODUCTION MANAGEMENT	28	8.116 %	■
INDUSTRIAL MANAGEMENT DATA SYSTEMS	25	7.246 %	■
INTERNATIONAL JOURNAL OF LOGISTICS MANAGEMENT	13	3.768 %	■
INTERNATIONAL JOURNAL OF PHYSICAL DISTRIBUTION LOGISTICS MANAGEMENT	13	3.768 %	■
INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION RESEARCH	12	3.478 %	■
INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION ECONOMICS	10	2.899 %	■
BENCHMARKING AN INTERNATIONAL JOURNAL	7	2.029 %	■
PROCEDIA CIRP	7	2.029 %	■
PRODUCTION PLANNING CONTROL	7	2.029 %	■
Campo: Títulos da fonte	Contagem do registro	% de 345	Gráfico de barras

Fonte: Elaborado pelo autor com base no *Web of Science*

A tabela 3 apresenta a categorização dos trabalhos analisados neste estudo, seguindo a métrica de classificação da *Web of Science* foram segmentados os 345 trabalhos selecionados nas categorias “*Management*”, “*Engineering Industrial*”, “*Operation Research Management Science*”, “*Business*” e “*Engineering Manugacturing*”. Além disso, também buscou-se analisar as interações entre as áreas, ou seja, os trabalhos que foram classificados em mais de uma categoria, totalizando 197 trabalhos exclusivos para cada categoria e 48 trabalhos que foram relacionados em até duas categorias mencionadas acima, essa relação pode ser mais bem visualizada na Tabela 3 abaixo.

Tabela 3. Categorização em número de publicações

	MANAGEMENT	ENGINEERING INDUSTRIAL	OPERATIONS RESEARCH MANAGEMENT SCIENCE	BUSINESS	ENGINEERING MANUFACTURING
MANAGEMENT	95				
ENGINEERING INDUSTRIAL	4	41			
OPERATIONS RESEARCH MANAGEMENT SCIENCE	20	7	21		
BUSINESS	54	1	0	17	
ENGINEERING MANUFACTURING	0	8	6	0	23

Fonte: Elaborado pelo autor com base no *Web of Science*

Os 48 trabalhos restantes foram identificados em mais de duas categorias, o que nos direcionou para a construção da Tabela 4. Com quatro categorias foram encontrados apenas um trabalho, o restante está classificado em três categorias, com ênfase para as áreas de “*Engineering Industrial*”, “*Engineering Manufacturing*” e “*Operation Research Management Science*” que totalizaram juntas 29 trabalhos conjuntos.

Tabela 4. Categorização em número de publicações

	MANAGEMENT	ENGINEERING INDUSTRIAL	OPERATIONS RESEARCH MANAGEMENT SCIENCE	BUSINESS	ENGINEERING MANUFACTURING
MANAGEMENT + ENGINEERING INDUSTRIAL + OPERATIONS RESEARCH MANAGEMENT SCIENCE				1	0
MANAGEMENT + ENGINEERING INDUSTRIAL			3	4	6
MANAGEMENT + OPERATIONS RESEARCH MANAGEMENT SCIENCE				3	1
ENGINEERING INDUSTRIAL + ENGINEERING MANUFACTURING			29	1	

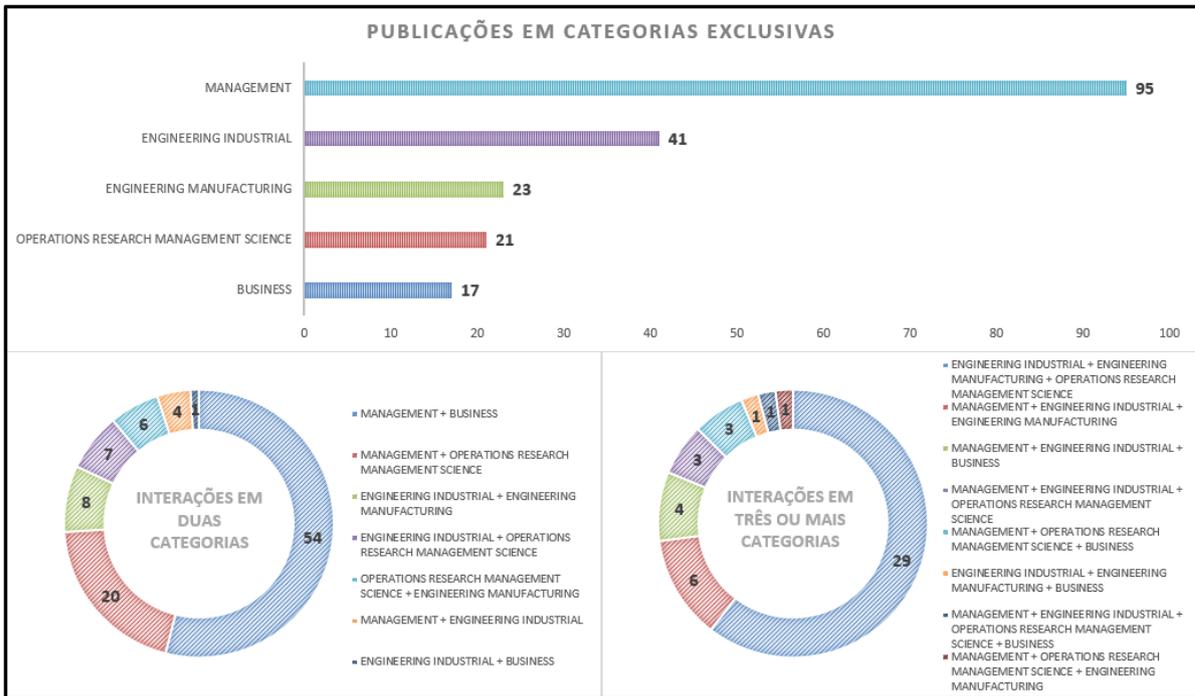
Fonte: Elaborado pelo autor com base no *Web of Science*

Na figura 5 são categorias exclusivas e as interações entre uma ou mais categorias da *Web of Science* são ilustradas graficamente em número de publicações. A categoria exclusiva que tem maior ênfase é a “*Management*” com 95 publicações exclusivas desta categoria e a interação destaque formada por duas categorias tem destaque entre “*Management*” e “*Business*” com 54 publicação e por fim a interação formada por três categorias que possui maior desta é a “*Engineering Industrial*”, “*Engineering Manufacturing*” e “*Operations Research Management Science*” com 29 publicações em conjunto.

Por fim, a figura 6 traz a classificação ABC dos estudos analisados, levando em consideração a porcentagem de publicações levantadas e a sua relevância em relação a quantidade total de citações no período observado. Podemos verificar que dos 345 estudos extraídos nesse artigo, apenas 20,58%, cerca de 71 trabalhos correspondem a 80,21% de todas as citações que foram registradas sobre este tema, sendo assim, esse conjunto de estudos foram classificados com a letra A, seguido da classificação B que somado com a categoria anterior totalizam 42,61% dos estudos e 95,05% de todas as citações e por último a classificação C com a maior parte dos estudos, porém o menor índice de citações apuradas.

Vale ressaltar que muitos dos estudos pertencentes a categoria C, fazem parte de trabalhos mais recentes e que por isso justificam o seu baixo número de citações apuradas no período desta análise, com isso a sua relevância em relação ao número de citações deve ser ponderada para se obter uma maior precisão de análise.

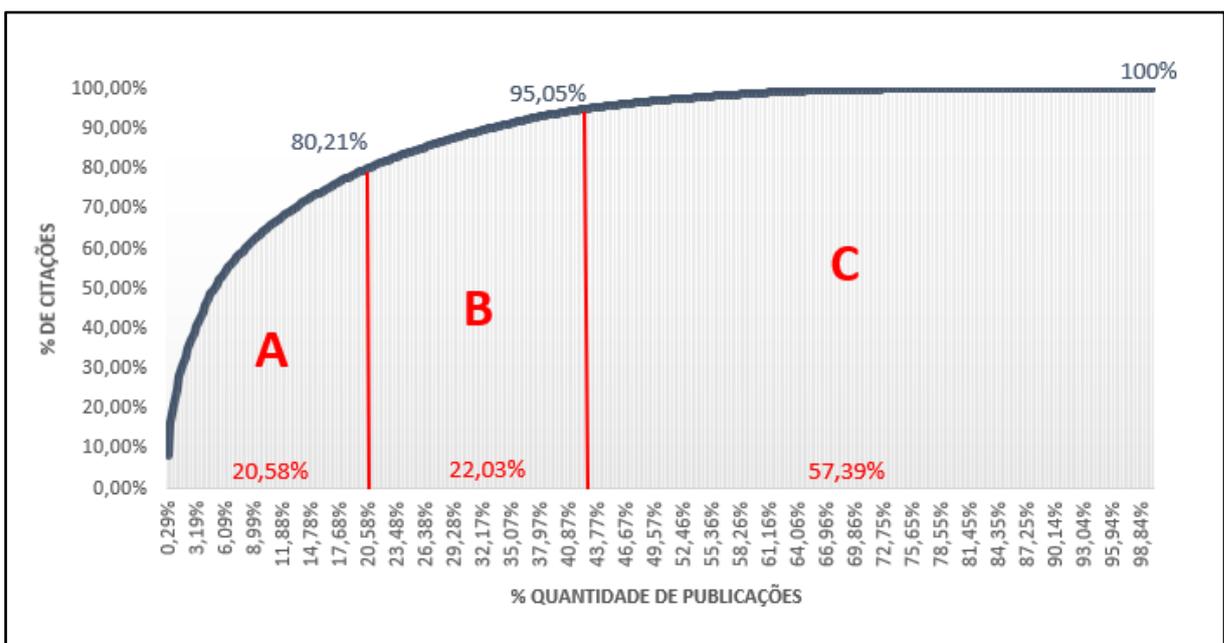
Figura 5. Categorias e Interações da *Web of Science*



Fonte: Elaborado pelo autor com base no *Web of Science*

Os trinta principais estudos mais relevantes em relação ao número de citações pertencentes a classificação A, podem ser encontrados no Apêndice 1, contemplando a sua ordem de classificação, título do trabalho, autores, ano de publicação, número de citações, percentual individual e acumulado do total de citações desta análise.

Figura 6. Classificação ABC das Publicações



Fonte: Elaborado pelo autor

## 5. Considerações Finais

Em síntese, foi possível analisar neste estudo a evolução da produção intelectual sobre o tema proposto no intervalo especificado de duas décadas, de 1997 a 2017. Conforme foi evidenciado, até 2003 houve poucas publicações e citações sobre o tema, o que pode ser justificado pelo assunto ainda estar em suas primeiras discussões e análises. Nos anos seguintes, pudemos verificar um aumento considerável dada uma alta taxa de crescimento tanto no número de publicações como nas citações verificadas.

Com a análise bibliométrica foi possível mapear o tema e obter uma visão geral sobre a integração interfuncional nas áreas de demanda, suprimento e produção voltadas para a entrega de valor ao consumidor, relacionando os principais estudos, referências, palavras-chave, *journals*, categorias e países. Com base nos estudos analisados, foi possível além da segmentação por categorias, identificar os agrupamentos entre um ou mais categorias da *web os Science* e elaborar uma ilustração gráfica que contempla os estudos mais impactantes em relação à quantidade de citações registradas até o momento.

Como limitação para essa pesquisa foi considerado o uso de apenas uma base de dados como fontes de informações e análises, embora a base utilizada seja uma das principais e mais completas no ambiente acadêmico, o uso de outras bases ou até mesmo combinações entre elas em pesquisas futuras podem ser responsáveis por uma maior abrangência nas revistas e artigos considerados no estudo. Além disso, a utilização de outros softwares bibliométricos podem auxiliar na formação de *insights* e construção de gráficos e tabelas que relacionem as variáveis estudadas em diferentes perspectivas.

## REFERÊNCIAS

- ALVARADO, U. Y.; KOTZAB, H. Supply chain management: the integration of logistics in marketing. **Industrial marketing management**, v. 30, n. 2, p. 183-198, 2001.
- ARNDT, A. D., KARANDE, K., LANDRY, T. D. An Examination of Frontline Cross-Functional Integration During Retail Transactions. **Journal of Retailing** 87(2):225–41, 2011.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BHATTACHARJEE, S.; RAMESH, R. A multi-period profit maximizing model for retail supply chain management: an integration of demand and supply-side mechanisms. **European journal of operational research**, v. 122, n. 3, p. 584-601, 2000.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; STANK, T. P. Ten mega-trends that will revolutionize supply chain logistics. **Journal of business logistics**, v. 21, n. 2, p. 1, 2000.
- BOWERSOX, D. J.; MENTZER, J. T.; SPEH, T. W. Logistics leverage. **Journal of Business Strategies**, v. 25, n. 2, p. 85, 2008.
- CHADEGANI, A. et al. A comparison between two main academic literature collections: Web of Science and Scopus databases. **Asian social science**, v.9, n.5, p. 18-26, 2013.
- CHRISTOPHER, M. Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks, Prentice Hall. **Financial Times. UK, Harlow**, 2005.
- CHRISTOPHER, Martin; GATTORNA, John. Supply chain cost management and value-based pricing. **Industrial marketing management**, v. 34, n. 2, p. 115-121, 2005.
- DA SILVA, A.; LOMBARDI, G. H. V.; PIMENTA, M. L. Alinhamento interfuncional: um estudo exploratório sobre os pontos de contato entre marketing, logística e produção. **Gestão & Produção (UFSCAR. Impresso)**, v. 20, p. 863-881, 2013.
- DE CASTRO MELO, D.; ALCÂNTARA, R. L. C. A gestão da demanda em cadeias de suprimentos: uma abordagem além da previsão de vendas. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 4, 2012.
- DU, H. et al. *A bibliometric analysis of recent energy efficiency literatures: an expanding and shifting focus*. **Energy Efficiency**, v. 6, n. 1, p. 177-190, 2013.
- DUARTE CANEVER, M.; VAN TRIJP, H. CM; BEERS, G. The emergent demand chain management: key features and illustration from the beef business. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 13, n. 2, p. 104-115, 2008.
- ELLINGER, A. E. Improving marketing/logistics cross-functional collaboration in the supply chain. **Industrial marketing management**, v. 29, n. 1, p. 85-96, 2000.
- ESPER, T. L. et al. Demand and supply integration: a conceptual framework of value creation through knowledge management. **Journal of the Academy of marketing Science**, v. 38, n. 1, p. 5-18, 2010.

- FENG, Y.; D'AMOURS, S.; BEAUREGARD, R. The value of sales and operations planning in oriented strand board industry with make-to-order manufacturing system: Cross functional integration under deterministic demand and spot market recourse. **International Journal of Production Economics**, v. 115, n. 1, p. 189-209, 2008.
- FLINT, D. J.; MENTZER, J. T. Logisticians as marketers: Their role when customers' desired value changes. **Journal of Business Logistics**, v. 21, n. 2, p. 19, 2000.
- HEIKKILA, J. From supply to demand chain management: Efficiency and customer satisfaction. **Journal of Operations Management**, 20, 747–767, 2002.
- HILLETOFTH, P. Demand-supply chain management: industrial survival recipe for new decade. **Industrial Management & Data Systems**, v. 111, n. 2, p. 184-211, 2011.
- HILLETOFTH, P.; ERICSSON, D.; CHRISTOPHER, M. Demand chain management: a Swedish industrial case study. **Industrial Management & Data Systems**, v. 109, n. 9, p. 1179-1196, 2009.
- HÜBNER, A. H.; KUHN, H.; STERNBECK, M. G. Demand and supply chain planning in grocery retail: an operations planning framework. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 41, n. 7, p. 512-530, 2013.
- JOHNSON, J. C.; BORGER, D. L. Physical distribution: Has it reached maturity? **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 23, n. 5, p. 23, 1993.
- JÜTTNER, U.; CHRISTOPHER, M.; BAKER, S. Demand chain management-integrating marketing and supply chain management. **Industrial marketing management**, v. 36, n. 3, p. 377-392, 2007.
- JÜTTNER, U.; GODSELL, Janet; CHRISTOPHER, Martin G. Demand chain alignment competence—delivering value through product life cycle management. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 8, p. 989-1001, 2006.
- KIRCHOFF, J. F.; KOCH, C.; SATINOVER NICHOLS, B. Stakeholder perceptions of green marketing: the effect of demand and supply integration. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 41, n. 7, p. 684-696, 2011.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in supply chain management. **Industrial marketing management**, v. 29, n. 1, p. 65-83, 2000.
- MENTZER, J. T. et al. Defining supply chain management. **Journal of Business logistics**, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001.
- MENTZER, J.T.; KONRAD, B.P. An Efficiency/Effectiveness Approach to Logistics Performance Analysis. **Journal of Business Logistics** 12(1):33–62, 1991.

MURPHY, P. R.; POIST, R. F. Comparative views of logistics and marketing practitioners regarding interfunctional co-ordination. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 26, n. 8, p. 15-28, 1996.

PORTER, M. Competitive Strategy. **New York: Free Press**, 1985.

PORTER, M. E. What is strategy. **Published November**, 1996.

RICHEY, R.G., ROATH, A.S., WHIPPLE, J.M., AND FAWCETT, S.E. Exploring a Governance Theory of Supply Chain Management: Barriers and Facilitators to Integration. **Journal of Business Logistics**, 31(1):237-56, 2010.

SELEN, W.; SOLIMAN, F. Operations in today's demand chain management framework. **Journal of Operations Management**, v. 20, n. 6, p. 667-673, 2002.

STANK, T. P. ET AL. Creating relevant value through demand and supply integration. **Journal of Business Logistics**, v. 33, n. 2, p. 167-172, 2012.

STOCK, J. R. Logistics Thought and Practice: A Perspective, **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, Vol. 20, No. 1, pp. 3-7, 1990.

WALTERS, D. Demand chain management+ response management= increased customer satisfaction. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 38, n. 9, p. 699-725, 2008.

## APÊNDICE

### Apêndice 1. Principais estudos por ordem de relevância de citações

Nº	Título	Autores	Ano	Citações	% Individual	% Acum.	ABC
1º	The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach	Flynn, Barbara B.; Huo, Baofeng; Zhao, Xiande	2010	549	8,41%	8,41%	
2º	Firm performance impacts of digitally enabled supply chain integration capabilities	Rai, A; Patnayakuni, R; Seth, N	2006	511	7,83%	16,24%	
3º	Moving base into high-value integrated solutions: a value stream approach	Daves, A	2004	288	4,41%	20,65%	
4º	The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation and response	Braunscheidel, Michael J.; Suresh, Nallan C.	2009	258	3,95%	24,60%	
5º	Responsive supply chain: A competitive strategy in a networked economy	Gunasekaran, Angappa; Lai, Kee-Hung; Cheng, T. C. Edwin	2008	229	3,51%	28,11%	
6º	Benefits, barriers, and bridges to effective supply chain management	Fawcett, Stanley E.; Magnan, Gregory M.; McCarter, Matthew W.	2008	159	2,44%	30,54%	
7º	Demand chain management-integrating marketing and supply chain management	Juttner, Uta; Christopher, Martin; Baker, Susan	2007	147	2,25%	32,79%	
8º	Green supply chain management practices: impact on performance	Green, Kenneth W., Jr.; Zelbst, Pamela J.; Meacham, Jeremy; Bhadauria, Vikram S.	2012	141	2,16%	34,95%	
9º	Defining the concept of supply chain quality management and its relevance to academic and industrial practice	Robinson, CJ; Malhotra, MK	2005	139	2,13%	37,08%	
10º	Performance improvement through supply chain collaboration in Europe	Vereecke, Ann; Muylle, Steve	2006	125	1,91%	39,00%	
11º	The newsvendor problem: Review and directions for future research	Qin, Yan; Wang, Ruoxuan; Vakharia, Asoo J.; Chen, Yuwen; Seref, Michelle M. H.	2011	116	1,78%	40,77%	
12º	Does mass customization pay? An economic approach to evaluate customer integration	Piller, FT; Moeslein, K; Stotko, CM	2004	114	1,75%	42,52%	
13º	Service, services and products: rethinking operations strategy	Spring, Martin; Araujo, Luis	2009	113	1,73%	44,25%	
14º	Will you survive the services revolution?	Kamarkar, U	2004	106	1,62%	45,87%	
15º	Demand and supply integration: a conceptual framework of value creation through knowledge management	Esper, Terry L.; Ellinger, Alexander E.; Stank, Theodore P.; Flint, Daniel J.; Moon, Mark	2010	101	1,55%	47,42%	
16º	Modeling the evolution of markets with indirect network externalities: An application to digital television	Gupta, S; Jain, DC; Sawhney, MS	1999	83	1,27%	48,69%	
17º	Creating the customer-responsive supply chain: a reconciliation of concepts	Reichhart, Andreas; Holweg, Matthias	2007	77	1,18%	49,87%	
18º	Construction supply chain integration: an elusive goal?	Briscoe, G; Dainty, A	2005	77	1,18%	51,05%	
19º	Mass customization in terms of the customer order decoupling point	Rudberg, M; Wikner, J	2004	71	1,09%	52,14%	
20º	The influence of relational competencies on supply chain resilience: a relational view	Wieland, Andreas; Wallenburg, Carl Marcus	2013	68	1,04%	53,18%	
21º	Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises	Varadarajan, Rajan	2010	69	1,06%	54,23%	
22º	The impact of supply chain integration on company performance: an organizational capability perspective	Huo, Baofeng	2012	62	0,95%	55,18%	
23º	Enterprise logistics in the information era	Greis, NP; Kasarda, JD	1997	61	0,93%	56,12%	
24º	Lean manufacturing: literature review and research issues	Bhamu, Jaiprakash; Sangwan, Kuldip Singh	2014	55	0,84%	56,96%	
25º	The nature and effectiveness of collaboration between firms, their customers and suppliers: a supply chain perspective	Singh, Prakash J.; Power, Damien	2009	55	0,84%	57,80%	
26º	Innovative knowledge sharing, supply chain integration and firm performance of Australian manufacturing firms	Singh, Prakash J.; Power, Damien	2009	51	0,78%	58,58%	
27º	Supply chain integration and efficiency performance: a study on the interactions between customer and supplier integration	Danese, Pamela; Romano, Pietro	2011	53	0,81%	59,40%	
28º	The moderating role of supply network structure on the customer integration-efficiency relationship	Danese, Pamela; Romano, Pietro	2011	51	0,78%	60,18%	
29º	A decision-making model for Lean, Agile, Resilient and Green supply chain management	Cabral, Izunildo; Grilo, Antonio; Cruz-Machado, Virgilio	2012	50	0,77%	60,94%	
30º	Strategic sourcing: a combined QFD and AHP approach in manufacturing	Ho, William; Dey, Prasanta K.; Lockstrom, Martin	2011	49	0,75%	61,69%	

Fonte: Elaborado pelo autor