

**ALINHANDO CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES COM PRIORIDADES  
COMPETITIVAS: O CASO DE UMA MULTINACIONAL QUÍMICA**

**ANDRE ARIEL KUNIMURA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC

**GABRIELA SCUR**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO FEI

# ALINHANDO CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES COM PRIORIDADES COMPETITIVAS: O CASO DE UMA MULTINACIONAL QUÍMICA

## 1. Introdução

Cada vez mais a função operações e a função compras são entendidas como partes intimamente conectadas da cadeia de suprimentos e que contribuem estrategicamente para a organização (KRAUSE et al., 2001). Em relação ao papel da função produção na vantagem competitiva existe uma vasta literatura que já verificou empiricamente esta relação (SKINNER, 1969; HAYES; WHEELWRIGHT, 1984). A importância estratégica da função de compras e da gestão dos fornecedores, sobretudo no processo de seleção de fornecedores ainda é um tema pouco explorado (BAI; SARKIS, 2014; BRANDENBURG et al., 2014; TRAPP; SARKIS; 2016). De fato, Trapp e Sarkis (2016) reconhecem o papel que o processo de gestão do fornecedor representa para a competitividade da organização focal e qual a importância da seleção de fornecedores. A estratégia de compras é influenciada pela estratégia competitiva corporativa no que tange às prioridades e capacidades competitivas, portanto, ela deve ser evidenciada nos critérios aplicados à seleção de fornecedores (WATTS et al., 1995; KRAUSE et al., 2001). A seleção de fornecedores deve ser a manifestação operacional das prioridades competitivas e capacidades competitivas estabelecidas pelas estratégias corporativas e estratégia de compras.

Assim, o objetivo do artigo é analisar como o alinhamento entre a estratégia de negócios, a prioridade competitiva, a estratégia de compras, as capacidades competitivas de compras e os critérios aplicados nos processos de seleção de fornecedores influenciam o desempenho operacional da organização, levando em consideração critérios de sustentabilidade. Este é um resultado parcial de uma pesquisa em andamento e este caso é um piloto para testar o modelo teórico e o instrumento de coleta de dados para que seja aplicado a demais empresas químicas que atuam no Brasil.

## 2. Prioridades competitivas e capacidades competitivas de compras

As capacidades competitivas de compras são advindas da estratégia de operações, pois a estratégia do departamento de compras pode ser entendida como um padrão de decisões relacionadas à aquisição de materiais e serviços que suportem as atividades operacionais (WATTS et al., 1995; KRAUSE et al., 2001).

Há um consenso na literatura de estratégias de operações que, custo, qualidade, entrega e flexibilidade são as quatro prioridades competitivas principais; contudo em estudos mais recentes a inovação foi inserida como uma prioridade competitiva dada a sua relevância estratégica para com as organizações (KRAUSE et al., 2001; REBOLLEDO; JOBIN, 2013).

Se a estratégia de compras é influenciada pela estratégia competitiva da organização no que tange o custo, qualidade, entrega, flexibilidade e inovação, então tal estratégia deve ser traduzida de forma evidente nos critérios que utilizados para selecionar, desenvolver e monitorar fornecedores (WATTS et al., 1995; KRAUSE et al., 2001; ZIMMER et al., 2015). Segundo Baier (2008), o alinhamento entre a estratégia de negócios e estratégias de compras é chave para que se atinja de um melhor desempenho financeiro. Explorando a relação entre as práticas de compras, estratégias de compras e prioridades competitivas, evidencia-se que diferentes prioridades competitivas são associadas a diferentes estratégias, que por sua vez

afetam a forma como as práticas são conduzidas (NARASIMHAN; CARTER, 1998; KRAUSE et al., 2001; REBOLLEDO; JOBIN, 2013).

### **2.1. Seleção de fornecedores**

Em resposta ao reconhecimento do papel que a cadeia de suprimentos representa para a competitividade da organização focal, tem-se observado um crescente interesse no processo de seleção de fornecedores (BAI; SARKIS, 2010; BRANDENBURG et al., 2014; TRAPP; SARKIS; 2016; MONCZKA et al., 2015), posto que as organizações necessitam adquirir os produtos e serviços nos melhores preços, qualidade, com alta flexibilidade e provenientes de fornecedores socialmente e ambientalmente responsáveis (HANDFIELD et al. 2002; MONCZKA et al., 2015). Isto implica que a seleção de fornecedores apoia a estratégia corporativa ao estruturar modelos de decisão formais que suportem a estratégia de longo prazo e posicionamento estratégico (ELLRAM; CARR, 1994; KRAUSE et al., 2001; GOVINDAN et al., 2013).

Os modelos de decisão formais emergiram como forma de suporte à organização compradora na definição e escolha do fornecedor (ou cadeia) mais adequado (GENOVESE et al, 2013; GOVINDAN et al., 2013). Contudo, literatura mostra que modelos de decisão formais ainda são escassos; e que ainda há uma falta de estudos de processos específicos associados à seleção de fornecedores (ZIMMER et al., 2015). O processo de seleção de fornecedores consiste em diversas etapas; tipicamente inicia-se na identificação e especificação de necessidades, e segue até a decisão final do(s) fornecedor(es), passando pelo processo de formulação e seleção de critérios de seleção (DE BOER et al., 2001; IGARASHI et al., 2013).

Segundo Krause et al. (2001), a literatura sobre seleção de fornecedores pode ser categorizada em duas áreas distintas: (a) ferramentas de seleção de fornecedores; e (b) pesquisas que buscam determinar a importância relativa entre os critérios de seleção de fornecedores (e.g. qualidade, entrega, custo e flexibilidade). A segunda área indicada é o foco deste artigo e de especial interesse, pois, se a estratégia de compras é influenciada pela estratégia competitiva corporativa no que tange às capacidades competitivas, então esta estratégia deve ser evidenciada nos critérios aplicados à seleção de fornecedores (WATTS et al., 1995; KRAUSE et al., 2001); por exemplo, a seleção de fornecedores deve ser a manifestação operacional das prioridades competitivas e capacidades competitivas estabelecidas pelas estratégias corporativas e de compras.

### **3. Sustentabilidade como critério de prioridade competitiva**

Para desenvolver produtos inovadores e ampliar as práticas de sustentabilidade, as organizações devem investir esforços em disseminar tais valores na cadeia de suprimentos em que se insere. Tal fenômeno tem sido chamado na literatura por Gestão da Sustentabilidade na Cadeia de Suprimentos ou SSCM (SRIVASTAVA, 2007; SEURING; MÜLLER; 2008; GUPTA; DESAI, 2011; SARKIS et al., 2011; SCHALTEGGER; BURRITT, 2014; BELL et al., 2015; STANK, 2015).

A SSCM pode ser entendida como um pensamento estratégico que objetiva assegurar a coordenação de forma sistêmica ao longo da cadeia de informação, materiais, capital e processos entre organizações, integrando aspectos econômicos, sociais e ambientais (SRIVASTAVA, 2007; SEURING, 2013). O escopo da SSCM é bastante amplo, considerando desde a compra sustentável, até a associação e integração entre os membros da cadeia de suprimento (DIAS et al., 2012).

Embora observa-se um crescente interesse tanto das organizações, governos como academia em investigar questões de sustentabilidade, ainda existem poucos estudos referentes à gestão da sustentabilidade em fornecedores (LEE et al., 2012; ZIMMER et al., 2015). Observa-se também uma grande confusão na nomenclatura do tema sustentabilidade, pois muitos trabalhos intitulados com tal abordam apenas o aspecto ambiental, há poucos trabalhos que abordem o aspecto social (GENOVESE et al., 2013; IGARASHI et al., 2013; NIELSEN et al., 2014; GHADIMI et al., 2015; ZIMMER et al., 2015).

Zimmer, Fröhling e Schultmann (2015) fizeram um levantamento e encontraram que mais da metade dos artigos sobre a sustentabilidade nos fornecedores foram publicados entre os anos de 2012 e 2014, o que indica que ainda há muitas oportunidades de pesquisa.

Quando se analisa o processo de seleção de fornecedores sob a ótica da sustentabilidade, pode-se definir a seleção de fornecedores sustentáveis como o processo pelo qual organizações identificam e avaliam os fornecedores e suas respectivas cadeias de suprimentos com o objetivo de selecionar a(s) opção(s) que possuem o melhor desempenho no que se refere às três dimensões da sustentabilidade (GENOVESE et al., 2013; IGARASHI et al., 2013; NIELSEN et al., 2014; GHADIMI et al., 2015; ZIMMER et al., 2015). Assim, dado a importância que o critério da sustentabilidade apresenta na atual conjuntura para com a gestão da cadeia de suprimento e para todo o processo de compras, entende-se que a sustentabilidade é uma capacidade competitiva primordial para as organizações, bem como pode ser uma prioridade competitiva. Assim, este estudo considera as seguintes prioridades competitivas e capacidades competitivas: custo, qualidade, entrega, flexibilidade, inovação e sustentabilidade (KRAUSE et al., 2001; SEURING; MÜLLER; 2008; PAGELL; WU, 2009; MEEHAN; BRYDE, 2011; GHADIMI et al., 2015; ZIMMER et al., 2015; AKTIN; GERGIN, 2016; TRAPP; SARKIS, 2016).

#### **4. Modelo conceitual: da estratégia de negócios para a seleção de fornecedores**

A conexão entre a estratégia e gestão de operações no que tange à função de compras ainda não consta claramente explicitada (KRAUSE et al., 2001). Portanto, o artigo apresenta um modelo conceitual que discute a ligação da estratégia corporativa aos critérios de seleção de fornecedores, ou seja, apresenta o desdobramento da estratégia corporativa até o nível operacional.

A figura 6 apresenta a unificação das teorias de estratégias de operações aplicadas ao departamento de compras (SKINNER, 1969; WHEELWRIGHT, 1984; FERDOWS; DE MEYER 1990; WATTS et al., 1995; FLYNN; FLYNN 2004; KRAUSE et al., 2001; BAIER, 2008; ROSENZWEIG; EASTON, 2010; ZIMMER et al., 2015; TRAPP; SARKIS, 2016);

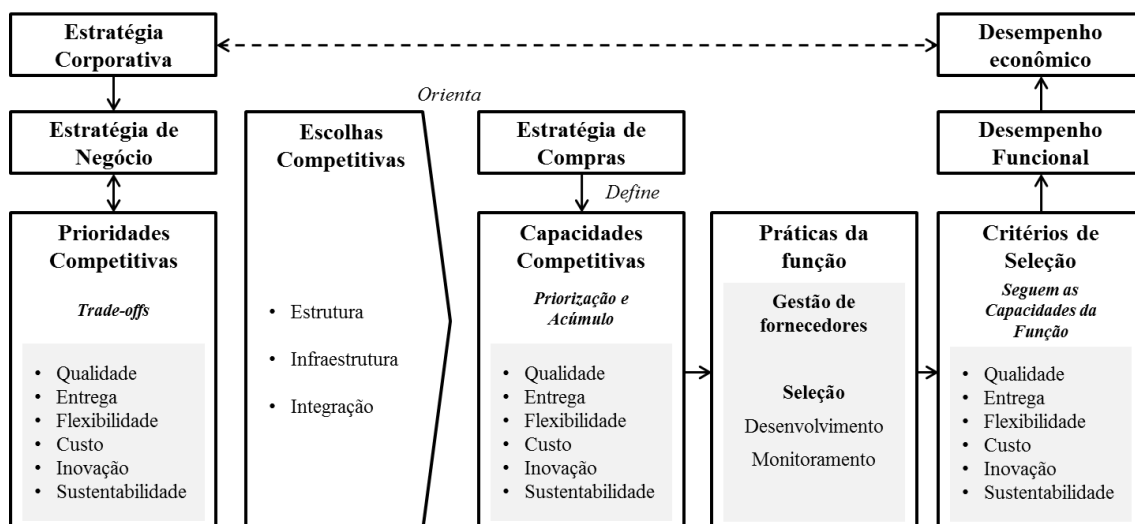


Figura 6 – Modelo conceitual da estratégia de operações de compras aplicada na seleção de fornecedores (da estratégia corporativa aos critérios de seleção de fornecedores)

Propõe-se que a partir do alinhamento da prioridade competitiva com as estratégias de compras, as capacidades competitivas são definidas, priorizadas e acumuladas, e isto deve ser cascadeado para as atividades desempenhadas pela função; dentre elas: (a) seleção de fornecedores; (b) desenvolvimento de fornecedores; e (c) monitoramento de fornecedores (ZIMMER et al., 2015). O presente estudo foca no processo de seleção de fornecedores.

## 5. Procedimentos metodológicos

Para a construção do modelo teórico foram selecionadas as bases de dados *ProQuest* e *Science Direct* para a busca de artigos e foram estabelecidas as seguintes palavras chaves: (a) *Purchasing*; (b) *Competitive Priorities*; (c) *Supplier Selection*. A busca ocorreu relacionando-se duas destas palavras chaves. Com isso foram identificados 323 artigos, contudo alguns artigos se encontravam duplicados entre as buscas, resultando-se em 185 artigos.

A fim de selecionar os artigos base para o estudo, os seguintes critérios foram aplicados: (a) análise do título e resumo (a fim de selecionar artigos aderentes ao escopo de pesquisa); (b) quantidade de citações (a fim de selecionar artigos mais relevantes); (c) o periódico em que fora publicado (a fim de selecionar artigos com maior impacto). A seleção resultou em um total de 32 artigos.

Baseando-se na revisão da literatura destes artigos, alguns conceitos chaves para o entendimento do modelo conceitual foram identificados. Com base nela também, entendeu-se que havia pouca literatura dedicada à explicação ou conceituação das capacidades competitivas no departamento de compras.

Após a revisão destes conceitos-chave identificados, estruturou-se a questão de pesquisa. A seção 7 apresenta o estudo de caso que permitiu a observação do impacto do alinhamento dos critérios de seleção de fornecedores, capacidades competitivas de compras e prioridades competitivas da organização. Uma pesquisa baseada em estudo de caso(s) representa a intersecção de teoria, estrutura e eventos (STUART, 2002). Além disso, é uma abordagem científica que procura basear conceitos teóricos com a realidade observada (EISENHARDT, 1989; VOSS et al., 2002).

As informações utilizadas neste estudo foram coletadas através do acompanhamento *in loco* no departamento de compras e em outros departamentos de uma organização multinacional química com subsidiária no Brasil. Segundo Yin (2015) o estudo de caso único pode ser utilizado como caso-piloto, podendo ser o início de um estudo de caso múltiplos. A maior vulnerabilidade do estudo de caso único é que, ao longo do tempo, o caso pode sofrer distorções e não vir a ser exatamente o caso considerado no início. Para evitar tais distorções, o estudo de caso único a adoção de critérios rígidos para que se minimize as chances de representação equivocada e se maximize o acesso à coleta da evidência do estudo (YIN, 2015).

Para reduzir esta vulnerabilidade decidiu-se ampliar a pesquisa não se fixando apenas no board da empresa, mas realizá-la também em outros departamentos a fim de cruzar as respostas e também diminuir as chances de repetibilidade delas. Assim, o processo de investigação utilizou-se de diversas fontes de dados, dentre elas: (a) 6 entrevistas semiestruturadas com alta gestão; (b) 10 entrevistas semiestruturadas com média gestão; (c) 18 entrevistas semiestruturadas com compradores; (d) 15 entrevistas semiestruturadas com áreas requisitantes; (e) documentação referente aos processos de compras; (f) documentação referente às avaliações de fornecedores; (g) documentos internos (normas internas, normas globais, normas da companhia).

## **6. Resultados e discussões**

Verificou-se que na última revisão de estratégia, realizada em 2015, a organização voltou sua estratégia corporativa para a inovação, fazendo o mesmo com sua prioridade competitiva. Pode-se afirmar que a organização informou adequadamente o alinhamento de suas estratégias (corporativa e de negócios) com a prioridade competitiva inovação, uma vez as entrevistas nos mais diversos níveis hierárquicos comprovaram que todos reconhecem a inovação como sendo uma prioridade competitiva.

Com base nisso, uma escolha competitiva relacionada a sua estrutura organizacional foi tomada: a centralização de todas as atividades suporte (TI, contabilidade, jurídico, RH) em uma plataforma corporativa que coordena as atividades para as três unidades de negócio. Assim, a organização espera construir um processo único e centralizado para cada uma das atividades suporte, o que garantiria à alta gestão um maior controle sobre tais processos, bem como um maior alinhamento entre as estratégias. Não obstante, identificou-se um hiato entre as estratégias corporativas e de negócio e a estratégia de compras; isso porque nem na estratégia de compras, nem nas metas específicas designadas para função, a inovação é indicada como um fator chave. As metas e estratégia de compras são basicamente direcionadas para o custo e qualidade. As capacidades competitivas fortemente observadas no departamento de compras foram as mesmas indicadas na estratégia da função, o que vai de encontro à ideia de Rosenzweig e Easton (2010) quando afirmam que as capacidades competitivas requeridas da função são definidas com base na estratégia da função.

Apesar de se observar um alinhamento entre a estratégia de compras e as capacidades competitivas de compras, não se pode afirmar que elas resultam em um melhor desempenho da organização do ponto de vista estratégico. Claramente, o alinhamento possibilita que a estratégia de compras possa ser cumprida, bem como que um melhor desempenho financeiro da organização. Todavia, ela não apoia a estratégia corporativa, nem a estratégia de negócio, e com isso deixa de ser fonte de vantagem competitiva sustentável. Esse resultado difere do

encontrado por Krause et al. (2001) que afirma que o alinhamento entre a estratégia de compras e capacidades competitivas de compras possui um efeito positivo no desempenho da organização.

Para investigar a atividade de compras, focou-se na atividade de seleção de fornecedores a fim de analisar de que forma as capacidades competitivas influenciam nos critérios de seleção. Baseando-se nos diversos processos de seleção, foi possível observar que os principais fatores levados em consideração foram custo, qualidade e entrega; o que é coerente com a estratégia e capacidades observadas na literatura. Porém, foi também possível observar que, no processo de seleção de fornecedores, em algumas categorias notava-se a presença de outros critérios sendo considerados no processo de seleção, por exemplo, sustentabilidade ou mesmo inovação. Contudo, tais critérios não se mostram constantes nem associados a uma estratégia, e sim muito presentes nas solicitações das áreas de negócio. Em paralelo, foi possível verificar que, nas solicitações advindas dos departamentos alocados na plataforma corporativa, não havia o foco na inovação nem sustentabilidade, bem como apresentavam processos de tomada de decisão baseados primordialmente em critérios de “custo” e “qualidade”. Tal fato indica que a falta de alinhamento entre a estratégia de negócios e estratégia de compras, pode estar associado à estratégia aplicada à plataforma corporativa; isto é, esta não possui o devido alinhamento com a estratégia de negócios e corporativa.

Avaliando o desempenho do departamento junto às áreas solicitantes notou-se que, nos casos onde os critérios aplicados ao processo de seleção de fornecedores foram outros além do “custo”, “qualidade” e “entrega”, o desempenho associado ao departamento de compras foi considerado superior pelas áreas de negócio. Ou seja, quando o departamento de compras foi capaz de entregar uma sugestão de tomada de decisão que analisara e ponderara outros critérios, as áreas de negócio consideraram que o desempenho foi superior e criou valor para com seus objetivos estratégicos. Esse resultado suporta os argumentos de diversos autores (WATTS et al., 1995; KRAUSE et al., 2001; BAIER, 2008; ROSENZWEIG; EASTON, 2010), pois mostra que quando há alinhamento entre a estratégia de negócios, a prioridade competitiva, a estratégia de compras, as capacidades competitivas de compras e os critérios a serem aplicados nos processos de seleção de fornecedores, observa-se um efeito positivo no desempenho da organização, posto que departamento de compras é capaz de gerar valor e contribuir para a realização da estratégia de negócio, sem deixar de cumprir com sua própria estratégia.

É importante salientar que se identificou a importância de outros departamentos no processo de delineamento dos critérios de seleção, pois naqueles nos quais havia uma grande demanda por inovação ou sustentabilidade, compras foi capaz de realizar o processo com desempenho considerado ótimo. Assim, entende-se que a capacidade competitiva existe nas competências do departamento, isto é, os recursos necessários e capacidades competitivas requeridas existem na organização, todavia, posto que tal capacidade não está delineada na estratégia do departamento, este não consegue manter uma constância ao entregar tal resultado, entregando-o somente quando requerido pela categoria e área de negócio solicitante. Adicionalmente, a ausência de fatores como inovação e sustentabilidade nos processos de seleção advindos de solicitações dos departamentos alocados sob a plataforma corporativa leva a afirmar que a estratégia corporativa não foi cascadeada para todos os departamentos e níveis da organização, deixando os departamentos da plataforma provavelmente marginalizados nesta questão.

Desta maneira, pode-se afirmar que as capacidades competitivas de custo e qualidade são base para os processos de compras, entretanto, nos processos em que o departamento utiliza outras

capacidades competitivas como inovação, o seu desempenho é superior. Isso também corrobora a teoria de acumulação de capacidade apresentada por Ferdows e De Meyer (1989), pois as capacidades competitivas de custo, qualidade e entrega são consideradas básicas para o departamento de compras.

Também é importante indicar que os critérios de seleção variam de acordo com a categoria do item sendo comprado, itens genéricos possuem critérios de seleção baseados em custo e entrega, ao passo que itens considerados estratégicos devem possuir critérios associados também à prioridade competitiva da organização. Não obstante, é importante que os todos os fornecedores sejam, de alguma forma, avaliados por critérios de seleção associados com a prioridade competitiva da organização, pois desta forma aumenta-se a possibilidade de diferenciação, seja para aumentar vendas ou melhorar a imagem da marca.

## 8. Conclusão

A função de compras tem sido reconhecida por sua importância estratégica, especialmente no que se refere ao processo de gestão dos fornecedores (KRAUSE et al., 2001; TRAPP; SARKIS; 2016). Neste contexto, a seleção de fornecedores surge como elemento chave para a conexão entre tais partes (GOVINDAN et al., 2013; BRANDENBURG et al., 2014; TRAPP; SARKIS; 2016). Assim, sugere-se que o alinhamento entre estratégia corporativa, prioridades competitivas e estratégia de compras são elementos chave para que se obtenha uma vantagem competitiva.

Foi utilizado o estudo de caso de uma empresa multinacional química para verificar empiricamente o modelo teórico proposto que visa compreender a importância do alinhamento entre a estratégia de negócio e os critérios de seleção de fornecedores.

É possível concluir que as capacidades competitivas da função de compras são definidas com base na estratégia de compras, conforme proposto por Rosenzweig e Easton (2010). Observou-se também que apenas por meio do completo alinhamento entre a estratégia de negócios, prioridade competitiva, estratégia de compras, capacidades competitivas de compras e os critérios de seleção de fornecedores é possível gerar um impacto positivo no desempenho da organização, pois é a única forma de se garantir que as práticas operacionais traduzam a estratégia em ações efetivas que suportem seu posicionamento tal como foi projetado.

A principal limitação desta pesquisa é que o modelo conceitual dos critérios de seleção de fornecedores se adequa melhor às categorias de compras críticas ou estratégicas, ou seja, nem todas as categorias de compras podem (ou devem) aplicar o modelo sugerido. Isso leva à sugestão de um estudo futuro que investigue quais as categorias de compras que teriam o alinhamento dos critérios de seleção como fator chave a ser considerado.

## Referências bibliográficas

- AKTIN, Tülin; GERGIN, Zeynep. Mathematical modelling of sustainable procurement strategies: three case studies. **Journal of cleaner production**, v. 113, p. 767-780, 2016.
- BAI, Chunguang; SARKIS, Joseph. Determining and applying sustainable supplier key performance indicators. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 19, n. 3, p. 275-291, 2014



- BAIER, Christian. Alignment Performance Link in Purchasing and Supply Management. Gabler, 2008.
- BELL, John E.; AUTRY, Chad W.; GRIFFIS, Stanley E. Supply Chain Interdiction as a Competitive Weapon. **Transportation Journal**, v. 54, n. 1, p. 89-103, 2015.
- BELL, John E.; AUTRY, Chad W.; GRIFFIS, Stanley E. Supply Chain Interdiction as a Competitive Weapon. **Transportation Journal**, v. 54, n. 1, p. 89-103, 2015.
- DIAS, Sylmara Lopes Francelino Gonçalves; LABEGALINI, Letícia; CSILLAG, João Mário. Sustentabilidade e cadeia de suprimentos: uma perspectiva comparada de publicações nacionais e internacionais. **Production**, v. 22, n. 3, p. 517-533, 2012.
- EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- ELLRAM, Lisa M.; CARR, Amelia. Strategic purchasing: a history and review of the literature. **International journal of purchasing and materials management**, v. 30, n. 1, p. 9-19, 1994.
- FERDOWS, Kasra; DE MEYER, Arnoud. Lasting improvements in manufacturing performance: in search of a new theory. **Journal of Operations management**, v. 9, n. 2, p. 168-184, 1990.
- FLYNN, Barbara B.; FLYNN, E. James. An exploratory study of the nature of cumulative capabilities. **Journal of operations management**, v. 22, n. 5, p. 439-457, 2004.
- GENOVESE, A.; LENNY KOH, S. C.; BRUNO, G.; ESPOSITO, E. Greener supplier selection: state of the art and some empirical evidence. **International Journal of Production Research**, v. 51, n. 10, p. 2868-2886, 2013.
- GHADIMI, P.; AZADNIA, A. H.; HEAVEY, C.; DOLGUI, A.; CAN, B. A review on the buyer-supplier dyad relationships in sustainable procurement context: past, present and future. **International Journal of Production Research**, p. 1-20, 2015.
- GUPTA, Sudheer; PALSULE-DESAI, Omkar D. Sustainable supply chain management: review and research opportunities. **IIMB Management Review**, v. 23, n. 4, p. 234-245, 2011.
- HAYES, Robert H.; WHEELWRIGHT, Steven C. **Restoring our competitive edge: competing through manufacturing**. New York, NY: Wiley, 1984.
- HANDFIELD, Robert B.; BECHTEL, Christian. The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. **Industrial marketing management**, v. 31, n. 4, p. 367-382, 2002.
- IGARASHI, Mieko; DE BOER, Luitzen; FET, Annik Magerholm. What is required for greener supplier selection? A literature review and conceptual model development. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 19, n. 4, p. 247-263, 2013.
- KRAUSE, Daniel R.; PAGELL, Mark; CURKOVIC, Sime. Toward a measure of competitive priorities for purchasing. **Journal of operations management**, v. 19, n. 4, p. 497-512, 2001.
- LEE, Sang M.; TAE KIM, Sung; CHOI, Donghyun. Green supply chain management and organizational performance. **Industrial Management & Data Systems**, v. 112, n. 8, p. 1148-1180, 2012.

- MEEHAN, Joanne; BRYDE, David. Sustainable procurement practice. **Business Strategy and the Environment**, v. 20, n. 2, p. 94-106, 2011.
- MONCZKA, R. M.; HANDFIELD, R. B.; GIUNIPERO, L. C.; PATTERSON, J. L. **Purchasing and supply chain management**. Cengage Learning, 2015.
- NARASIMHAN, R.; CARTER, J. Linking business unit and material sourcing strategies. **Journal of business Logistics**, v. 19, n. 2, p. 155, 1998.
- NIELSEN, I. E.; BANAEIAN, N.; GOLÍNSKA, P.; MOBILI, H.; OMID, M. Green supplier selection criteria: from a literature review to a flexible framework for determination of suitable criteria. In: Logistics Operations, **Supply Chain Management and Sustainability**. Springer International Publishing, 2014. p. 79-99.
- REBOLLEDO, Claudia; JOBIN, Marie-Hélène. Manufacturing and supply alignment: Are different manufacturing strategies linked to different purchasing practices?. **International Journal of Production Economics**, v. 146, n. 1, p. 219-226, 2013.
- ROSENZWEIG, Eve D.; EASTON, George S. Tradeoffs in manufacturing? A meta-analysis and critique of the literature. **Production and Operations Management**, v. 19, n. 2, p. 127-141, 2010.
- SARKIS, Joseph; ZHU, Qinghua; LAI, Kee-hung. An organizational theoretic review of green supply chain management literature. **International Journal of Production Economics**, v. 130, n. 1, p. 1-15, 2011.
- SCHALTEGGER, Stefan; BURRITT, Roger. Measuring and managing sustainability performance of supply chains: Review and sustainability supply chain management framework. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 19, n. 3, p. 232-241, 2014.
- SEURING, Stefan; MÜLLER, Martin. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. **Journal of cleaner production**, v. 16, n. 15, p. 1699-1710, 2008.
- SKINNER, Wickham. Manufacturing-missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, May-June, 1969.
- SRIVASTAVA, Samir K. Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review. **International journal of management reviews**, v. 9, n. 1, p. 53-80, 2007.
- STANK, T.; AUTRY, C.; DAUGHERTY, P.; CLOSS, D. Reimagining the 10 megatrends that will revolutionize supply chain logistics. **Transportation Journal**, v. 54, n. 1, p. 7-32, 2015.
- STUART, I.; MCCUTCHEON, D.; HANDFIELD, R.; MCLACHLIN, R.; SAMSON, D. Effective case research in operations management: a process perspective. **Journal of Operations Management**, v. 20, n. 5, p. 419-433, 2002.
- TRAPP, Andrew C.; SARKIS, Joseph. Identifying Robust portfolios of suppliers: a sustainability selection and development perspective. **Journal of Cleaner Production**, v. 112, p. 2088-2100, 2016.
- VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International journal of operations & production management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WATTS, Charles A.; KIM, Kee Young; HAHN, Chan K. Linking purchasing to corporate competitive strategy. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, v. 31, n. 1, p. 2-8, 1995.

WHEELWRIGHT, Steven C. Manufacturing strategy: defining the missing link. **Strategic management journal**, v. 5, n. 1, p. 77-91, 1984.

ZIMMER, Konrad; FRÖHLING, Magnus; SCHULTMANN, Frank. Sustainable supplier management—a review of models supporting sustainable supplier selection, monitoring and development. **International Journal of Production Research**, v. 54, n. 5, p. 1412-1442, 2016.