

IDENTIFICAÇÃO DO PAPEL DOS PRESTADORES DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS EM OPERAÇÕES HUMANITÁRIAS

Tabata Rejane Bertazzo (USP)

tabata.bertazzo@gmail.com

Hugo Tsugunobu Yoshida Yoshizaki (USP)

hugo@usp.br



Cada vez mais a academia vem defendendo a necessidade de desenvolver parcerias entre os diversos setores da sociedade, e especificamente, parcerias com o setor privado para atuar em situações de desastres. Estas parcerias são defendidas devido ao expertise das empresas logísticas em realizar operações de forma eficiente e eficaz. Características importantes para as operações humanitárias. O presente estudo tem como objetivo compreender o papel das empresas prestadoras de serviços logísticos no setor humanitário, no campo teórico e, se há atuação das empresas no cenário nacional, como esta atuação ocorre. A metodologia de pesquisa utilizou-se de levantamento bibliográfico e exploratório nos sites das empresas brasileiras. Como resultados, verificou-se que os prestadores de serviços logísticos tem exercido papel essencial nas operações humanitárias, em parcerias comerciais ou filantrópicas em todas as fases da logística humanitária. Apesar dos prestadores de serviços logísticos no Brasil não representarem de forma significativa este papel, há um potencial com campo a ser explorado. Para passos futuros, o estudo deve ser associado a pesquisa empírica para avaliar de forma detalhada como incluir o setor privado na atuação humanitária.

Palavras-chave: logística humanitária, prestadores de serviços logísticos, parcerias

1. Introdução

As contingências são crises inesperadas que geram ameaças à segurança e proteção da população. Variam entre conflitos militares que requerem engajamento com forças hostis, ações policiais para desordens civis e ajuda humanitária de vítimas de desastres, como terremotos, furacões, inundações e catástrofes (Thomas, 2002). Segundo definição específica, aplicada ao contexto humanitário, a logística humanitária (LH) é um ramo da logística que gerencia a cadeia de suprimentos e serviços para atender a demanda dos afetados, tendo que considerar o surgimento de novas demandas, incerteza de suprimentos e janelas de tempo críticas devido às vulnerabilidades da infraestrutura e o vasto alcance e tamanho que as operações devem atuar (Apte, 2009).

Frente aos inúmeros desafios do contexto humanitário, Kovács e Tatham (2009) defendem que os prestadores de serviços logísticos (PSLs) profissionais são os melhores atores para construir e coordenar ações relacionadas à gestão da cadeia de suprimentos, com foco em custo-eficiência (para preparação) e tempo-eficiência (durante a resposta). Segundo os autores, os PSLs tem capacidade para estabelecer cadeias de suprimentos enxutas e efetivas e gerenciar a mudança de “inércia para ação”.

Na cadeia de suprimentos comercial, os PSLs tem se esforçado para alcançar papel estratégico na cadeia de suprimento de seus clientes, expandindo as escalas e o escopo das operações. Heaslip (2013) acredita que é possível se esperar que o rol de serviços necessários no setor humanitário reposicione as empresas e o incentive novos modelos de negócio em LH. Como segunda alternativa, parcerias para o desenvolvimento de ações de responsabilidade social entre PSLs e ongs (organizações não governamentais) podem também incentivar as ações das organizações (Binder e Witte, 2007; Maether, 2010). Segundo Tomasini e Van Wassenhove (2009), além de objetivos filantrópicos, parcerias internacionais tem sido estabelecidas como fins de aprendizagem e desenvolvimento de negócios e operacionalmente, duas áreas são as principais para parcerias: suporte para melhor preparação ao desastre e movimento de ativos durante as crises (ex: alimentos doados, medicamentos, abrigos ou equipamentos de telecomunicação).

O objetivo desta pesquisa é compreender como os PSLs podem contribuir em operações de atendimento aos afetados pelos desastres e identificar como as empresas brasileiras tem

contribuído para esta questão, tendo em vista a potencial capacidade de colaboração deste segmento.

A contribuição desta pesquisa se dá por não terem sido identificados estudos anteriores, segundo análise de revisões da literatura de Bertazzo, Leiras e Yoshizaki (2013) e Buzogany *et al.* (2015) no Brasil. Foram identificadas nestas revisões estudos que tratam de algumas parcerias com empresas de âmbito internacional, considerando o âmbito nacional foi realizado um estudo de caso sobre a atuação da empresa Fedex no desastre de Blumenau, SC (Fonseca *et al.*, 2012) e um estudo sobre as atividades logísticas indicadas em manuais-referência em humanitária (Bastos, Campos e Bandeira, 2013, 2014), mas sem foco na atuação dos PSLs.

Este estudo está organizado da seguinte forma: na seção 2 é apresentada a metodologia de pesquisa, na seção 3 o levantamento teórico, na seção 4 a avaliação da participação dos prestadores no Brasil e na seção 5 as considerações finais.

2. Metodologia

Após realizar um levantamento bibliográfico extenso nas bases Web of Science, Emerald Insight, EbscoHost, ScienceDirect, Wiley, Springer Link e Informs, buscando-se as palavras-chave “humanitarian logistics” e “service providers”, foram identificados 140 artigos. Ao analisar estes estudos, verificou-se que apenas Heaslip (2013), Vega e Roussat (2015) e Abidi, Leeuw e Klumpp (2015) tratam especificamente sobre a atuação de prestadores de serviços ou operadores logísticos em operações humanitárias. Para alcançar o objetivo deste estudo, a análise do referencial teórico buscou compreender as formas de atuação dos PSLs e utilizou a metodologia de Vega e Roussat (2015) para identificar as ações realizadas pelos PSLs no cenário nacional, Brasil.

Este estudo tem caráter exploratório e qualitativo, pois buscou compreender os principais conceitos relacionados ao tema em questão (Creswell, 2007) e a identificar a atuação dos PSL por meio de busca exploratória de informações divulgadas nos sites das empresas pesquisadas.

3. Referencial Teórico

Esta seção levanta os conceitos relacionados às estratégias que regem as atividades das empresas e o papel dos prestadores de serviços em logística humanitária.

3.1 Posicionamento estratégico das organizações

As atividades desenvolvidas por uma organização são definidas de acordo com um conjunto de fatores que representam o significado desta organização, incluindo valores, intenções e objetivos de participação em um mercado específico (Salerno, 2008). A partir destes fatores, define-se a estratégia competitiva da organização, que segundo Alves Filho, Pires e Vanalle (1995), no setor industrial relacionam-se a custo, qualidade, desempenho das entregas e flexibilidade. A escolha de posicionamento competitivo da empresa no mercado define as atividades que a empresa vai desempenhar e como estas estão inter-relacionadas (Porter, 1985) e as empresas não podem esperar pelo competidor para agir ou reagir, precisam definir seu posicionamento e ter pro-atividade na determinação de seu posicionamento no mercado (Fleury e Fleury, 2003).

Dentro deste escopo, são três as alternativas de posicionamento, baseadas em excelência operacional, produtos ou serviços. Na estratégia voltada para excelência operacional, as empresas competem pelos mercados em que a relação qualidade/ preço é o maior fator determinante de competitividade. O nível de eficiência das empresas é o que fortalece sua posição competitiva no mercado, principalmente quando relacionada às capacidades dos recursos humanos e dos processos operacionais. Os serviços incluem todo o ciclo logístico: suprimento, produção e distribuição. As empresas com esta visão, em excelência operacional buscam como desenvolvimento inovações incrementais em produtos e serviços (Fleury e Fleury, 2003).

A partir da definição da estratégia, define-se então, a estrutura organizacional e as atividades/processos que serão desempenhados pela empresa. Os processos são montados para atender a um determinado “cliente”, com condições determinadas que se transformam em indicadores de desempenho para viabilizar a estratégia de negócio (Salerno, 2008). Para efeito de associação com as operações em LH, cabe destacar o conceito de projeto como, que, é único, não recorrente, finaliza com a sua realização e com a obtenção de um resultado e que, também está ligado ao conjunto das variáveis de desempenho, mas relativas ao valor global do

produto. Pode ser compreendido como resultado do desempenho das atividades realizadas durante a operação.

A diferença das atividades realizadas por organizações com foco em logística comercial e humanitária relaciona a fatores como objetivos, agilidade, alinhamento e as medidas de desempenho utilizadas para avaliar as organizações (Apte, 2009).

O objetivo das operações em LH é minimizar a perda de vidas e aliviar o sofrimento dos afetados (Thomas, 2003), da logística empresarial é produzir produtos (ou oferecer serviços) de alta qualidade a baixos custos para maximizar o lucro e atender a satisfação do consumidor (Maspero e Ittmann, 2008). Unir estes dois objetivos aumentaria os *tradeoffs* entre orçamento e sofrimento dos afetados.

A agilidade é um dos fatores principais em LH, caso a cadeia não seja capaz de se adaptar a demanda, ao abastecimento e à estrutura necessária para atuação, os objetivos não são atingidos. O conceito de agilidade é “habilidade de crescer e prosperar em um ambiente de constantes e imprevisíveis mudanças” (Maskell, 2001). Apesar deste quesito ser importante para ambas as cadeias, a cadeia comercial é relativamente estável em relação à demanda, o que não ocorre na humanitária. Uma das formas de melhorar a agilidade na cadeia humanitária, pode ser criada com repositonamento de itens, rápida resposta e flexibilidade frente a demanda incerta (Apte, 2009).

O alinhamento também é um fator essencial em LH devido à grande quantidade de atores envolvidos (Apte, 2009). As medidas que determinam o desempenho da cadeia empresarial são preponderantemente, custo e uma combinação de custo e resposta ao cliente (Beamon, 1999), na humanitária os custos são relativos e dependem das prioridades, que variam em relação a fase e ao tipo de desastre.

Estes fatores determinam a atuação das organizações nos cenários de desastres.

3.2 Papel dos prestadores de serviços logísticos em LH

No sistema de gerenciamento logístico de Thomas (2002), o conjunto de processos que envolvem as etapas logísticas (aquisição, distribuição, armazenagem e transportes) em situações humanitárias são as mesmas que na cadeia comercial, no entanto o “objeto”

gerenciado deixa de ser somente as mercadorias e se amplia para pessoas, suprimentos, materiais e equipamentos de suporte às operações de contingência.

Bastos, Campos e Bandeira (2013, 2014) fazem uma análise de documentos utilizados como diretrizes para atividades logísticas a serem realizadas no pós-desastre e compila estas informações no Quadro 1. Os documentos avaliados pelos autores foram: Logistics Operational Guide, Humanitarian Logistics: Enabling Disaster Response, Emergency Field Handbook - A Guide For Unicef Staff, The Guide to the National Civil Defence - Emergency Management Plan, National Response Framework, Emergency Field Operations Pocketbook e o Manual Gerenciamento de Desastres – Sistema de Comando em Operações.

Quadro 1: Ações e atividades logísticas nas operações de resposta a desastres naturais

Etapas	Ações em campo	Atividades
	Mobilização	Estabelecer centro de gerenciamento da crise
	Avaliação situacional	Identificar a abrangência da crise Identificar a gravidade da crise Identificar os recursos disponíveis na região atingida
Reconhecimento	Avaliação logística	Identificar os recursos necessários à região atingida Definir base para operação dentro da região atingida Localizar e resgatar os feridos
	Primeiros socorros a população	Realizar triagem de atendimento Realizar atendimento Identificar as áreas de risco Identificar necessidades de evacuação ou proteção
Salvamento	Proteção à população da área atingida	Identificar probabilidade de contaminação e doenças Divulgar informações sobre riscos e como evitá-los Identificar as possibilidades de agravamento da crise
	Garantia da sobrevivência e	Fornecer água, suprimentos e abrigos

	restabelecimento das condições essenciais	Restabelecer rotas de acesso Restabelecer serviços de água, energia elétrica e comunicações Gerenciar suprimentos e necessidades
Manutenção	Gerenciamento da ajuda	Gerenciar abrigos Avaliar e monitorar os processos estabelecidos
Desmobilização	Restabelecimento da normalidade	Recuperar a funcionalidade da região atingida Desmobilizar

Fonte: Adaptado de Bastos, Campos e Bandeira (2013)

Estas atividades indicam as operações que devem ser realizadas na fase posterior à ocorrência dos desastres, mas não são todas as atividades que podem ser consideradas como de “logística”, como “Restabelecer serviços de água, energia elétrica e comunicações”, apesar de serem todas de inerente importância. Este quadro não apresenta os agentes responsáveis por realizar as atividades, mas algumas podem ser realizadas por prestadores de serviços logísticos.

Heaslip (2013) apresenta quatro áreas em serviços em logística humanitária: criar valor por meio de adição de serviços aos produtos (onde os PSLs avaliam as necessidades dos clientes e adicionam serviços, como listas de estoques do WFP para monitorar itens não alimentícios), desenvolvimento de serviços (desenvolvimento de soluções logísticas), organizações humanitárias como prestadores de serviços logísticos (em que as organizações humanitárias prestam os serviços logísticos para outras organizações humanitárias) e padronização de serviços (com a utilização de manuais de catalogação).

Vega e Roussat (2015) fizeram uma pesquisa exploratória em duas fases, de revisão sistemática da literatura sobre como a comunidade acadêmica trata da atuação dos PSLs e depois examina materiais divulgados nos sites das maiores empresas prestadoras de serviços logísticos (em âmbito internacional) quanto à atuação em situações de emergência.

De acordo com os resultados da revisão, os autores concluíram que a academia presta menos atenção do que deveria ao papel dos prestadores de serviços logísticos, 3PL (*Third Party Logistics Provider*) e 4PL (*Fourth Party Logistics Provider*), uma vez que os desastres naturais necessitam fortemente da capacidade logística das empresas.

Os autores identificaram como papéis dos prestadores de serviços logísticos: (i) membro, quando o PSL faz parte da cadeia humanitária, mas o artigo levantado não apresenta maiores explicações, (ii) ferramenta, quando o PSL é usado por ongs, governo e/ou militares para atender a tarefas específicas e fazer a cadeia de suprimentos humanitária funcionar e (iii) ator, quando o PSL faz parte ativa no desenvolvimento das operações realizadas.

Por meio da análise dos sites dos PSLs, os autores identificaram que quinze dos dezessete mencionam o contexto humanitário, confirmando, segundo (Van Wassenhove, 2006) o interesse das empresas em se envolver na logística humanitária. O estudo analisou as informações das empresas (apresentadas no Quadro 3) e classificou o papel destas como (i) operador, em que o PSL menciona atividades logísticas específicas desenvolvidas na cadeia de suprimentos (como transporte, armazenagem), (ii) coordenador, em que o PSL menciona atividades organizacionais mostrando o gerenciamento da cadeia de suprimentos humanitária (ou parte da cadeia) e (iii) parceiro, em que o PSL menciona explicitamente a organização para a qual/com quem atua e em alguns casos, seu papel ativo em programas logísticos externos associados a diversas organizações públicas ou privadas.

Relacionando as atividades logísticas, aos papéis dos prestadores de serviços logísticos com as fases dos desastres, os autores chegam ao esquema do Quadro 2:

Quadro 2: Atividades dos PSLs em cada fase do desastre

	Membro	Ferramenta/Operador	Ator
	O PSL participa com base RS	O PSL atua como 3PL provendo serviços	O PSL atua como 4PL coordenando a cadeia de suprimentos
Preparação	Doações em espécie	Transporte de bens Pre-posicionamento de estoques	Aquisição Gerenciamento de suprimentos preposicionados Coordenação de transporte
	Alocação de capacidade disponível (transporte/armazenagem)	Gerenciamento de frota Desembarço aduaneiro	Logística de larga-escala Soluções da cadeia de suprimentos
Resposta	para organizações humanitárias Facilitação de voluntariado dos	Manuseio de materiais Hub de logística Distribuição última-milha	Intermediário entre ONG s PSLs Coordenação geral da resposta de alívio

empregados

Reconstrução	Doações em espécie	Transporte Armazenagem Aquisição	Gerenciamento da cadeia de suprimentos de projetos de reconstrução de ongs/governo
	Logística humanitária como comprometimento de RS	Logística humanitária como fornecedor de contratos	Logística humanitária coo Unidade de Negócios Estratégicos
	Reativo		Proativo

Fonte: Adaptado de Vega and Roussat (2015)

As atividades desenvolvidas pelos prestadores de serviços logísticos variam de acordo com o nível de integração e responsabilidade assumida no contexto da operação humanitária, em que os PSL tem capacidade e tiveram atuação identificada em todas as fases da logística humanitária. Os principais conceitos utilizados por Vega e Roussat (2015) para determinar as atividades logísticas prestadas, segundo levantamento do referencial teórico, e as atividades identificadas segundo análise dos sites dos PSLs são indicados no Quadro 3.

Quadro 3: Papéis/atividades desempenhadas pelos prestadores de serviços logísticos, segundo análise de referencial teórico e sites

Papel dos PSL, segundo revisão da literatura apresentado por (Vega e Roussat, 2015)	Papel dos PSLs, segundo análise dos sites apresentado por (Vega e Roussat, 2015)
<ul style="list-style-type: none"> • Assistência operacional, treinamento, consultoria e integração logística (Cozzolino, Rossi e Conforti, 2012); • Desenvolvimento e disponibilização para outras organizações de sistemas de localização e rastreamento ou gerenciamento de frota (Kovács e Spens, 2011); • Serviços de entregas e distribuição just in time e soluções de processamento de pedidos e funções de armazenagem (Heaslip, 2013); • Assistência de aquisições e contratações competitivas de transportes (Trestrail et al., 2009); 	<ul style="list-style-type: none"> • Carregamento e descarregamento de navios e aviões; • Recebimento, manuseio, armazenagem e gerenciamento de estoques; • Distribuição de bens e suprimentos; • Assistência a vítimas;

- Aquisição e co-packing: Preparação de kits com suprimentos elementares durante a resposta (Heaslip, 2013).
 - Papel de último recurso, quando nenhuma outra organização consegue fazer a distribuição, o prestador de serviço é utilizado para realizar a atividade (Jahre e Jensen, 2010);
-

Complementando, Abidi, Leeuw e Klumpp (2015) apontam que um 4PLH (*Fourth-party humanitarian logistics service provider*), ou seja, um prestador de serviço em logística humanitária, pode atuar em atividades como: gerenciamento de pedidos, frete e auditoria, seleção de transportadores, taxas, negociações e monitoramento e os prestadores de serviços logísticos com transporte, armazenagem, consolidação de carga e entrega de última milha, rotulagem, empacotamento, gerenciamento de inventário, gerenciamento de frota, *cross docking*, logística reversa, sistemas de informação e rastreamento e localização colaborativos.

Como pode ser identificado, as atividades realizadas pelos prestadores de serviços logísticos em operações de ajuda humanitária não se diferem das geralmente realizadas pelas empresas em cadeias comerciais. Segundo Prockl, Pflaum e Kotzab (2012), o papel de ferramenta/operador pode tanto ser realizada por PSLs globais quanto por empresas locais, gerenciando facilidades em localidades específicas. Pode ainda ser realizado por diferentes tipos de PSLs (como 3PLs e 4PLs), sendo estas, organizações humanitárias, prestadores de serviços logísticos ou um conjunto destes atores.

4. Avaliação das empresas em logística

Para identificar o papel das empresas prestadoras de serviços logísticos no cenário humanitário nacional, foi utilizado como base de pesquisa a versão brasileira dos sites dos PSLs listados no estudo de Vega e Roussat (2015) (Agility, APL Logistics, Ceva, CHR Robinson, DB Schenker, DHL Supply Chain, DSV, Expeditors, Geodis, Kuehne+Nagel, Panalpina, Toll Holding, UPS Supply Chain Solutions, UTI e Yusen Logistics), PSLs que ganharam prêmios de eficiência na área de logística nos últimos dois anos em eventos nacionais (ABRALOG, 2016; Ilos, 2016) e operadores logísticos levantados por atuarem no Brasil (170 empresas).

Para analisar a atuação destas empresas, foram usados como critério de busca, em cada uma das páginas do site das empresas, as palavras-chave “desastres”, “humanitário (a)” e “ajuda”, além de “brazil” para identificar as ações realizadas no Brasil das empresas que tem atuação humanitária internacional. Além deste critério de busca, a seção de responsabilidade social de cada uma das empresas foi avaliada, para identificar alguma forma de assistência em situações de eventos considerados como desastres.

Dentre os resultados obtidos com a busca, foram excluídas as informações relacionadas à segurança nas estradas, notícias sobre desastres sem indicar a atuação das empresas (AGM Logística), entrevista com ongs sobre a angariação de recursos por meio de sites de e-commerce (Brasilmaxi Logística), ajudas em parcerias diversas e campanhas de segurança em linhas férreas.

Das 170 empresas avaliadas, apenas seis empresas apresentaram alguma relação com situações de desastres. Dentre estas, apenas quatro empresas deixaram clara a atuação em situações de desastres no país ou em outros países. A ALL América Latina Logística auxiliou com a angariação de roupas e móveis para os afetados de desastres que atingiram Alagoas e São Paulo, assim como a Luft Logistics com a arrecadação de doações para Alagoas e Pernambuco. A Modular Transportes auxilia de forma contínua um banco de alimentos para combater a fome em Porto Alegre e os Correios estabeleceram parceria com o Ministério da Integração Nacional para atuar com serviços de recebimento de carga, conferência, armazenagem, controle de estoque por sistema informatizado com emissão de relatórios periódicos, recebimento de pedidos de entrega, separação dos produtos, consolidação, acondicionamento adequado ao transporte, expedição, distribuição e entrega dos kits em qualquer localidade do território nacional. A empresa Localfrio prestou serviços para o governo brasileiro para envio de donativos (feijão) como apoio logístico para recebimento de carga, armazenagem, retirada de contêineres vazios, estufagem dos contêineres e envio da carga pronta para Guatemala. A HamburgSUD apresenta atuação humanitária, mas não indicou ações no Brasil.

Apenas os Correios e o Localfrio fizeram ações comerciais de prestação de serviços, as demais realizaram atividades como ações de responsabilidade social.

Apesar da quantidade de empresas atuantes em situações de desastres ser irrisória frente ao potencial logístico existente, observou-se durante a avaliação dos sites que grande parte das

empresas assume papel frente a sociedade com ações de responsabilidade social de diversas formas (como esportes, cultura, educação, sustentabilidade, natal solidário, doação à instituições de caridade, apoio ao câncer de mama, etc), demonstrando o forte interesse e preocupação destas empresas em assumir seu papel frente a sociedade.

5. Considerações finais

Por fim, verificou-se que os prestadores de serviços logísticos podem realmente desenvolver papéis importantes nas operações de logística humanitária, papel que, segundo análise do referencial teórico, vem sendo assumido por diversas empresas em âmbito internacional, de forma filantrópica ou comercial.

No Brasil, no entanto, este papel não vem sendo assumido pelas empresas (apenas 6, das 170 pesquisadas realizam ou já realizaram ações em situações de desastres), apesar da realidade nacional de ampla ocorrência de desastres e a necessidade existente. Este fato não pôde ser compreendido na presente pesquisa, cabendo ser avaliada por meio de pesquisa empírica futura. Mas dois fatores saltam à vista para incentivar a atuação dos PSLs no Brasil: as atividades logísticas são as mesmas de expertise das empresas logísticas e a responsabilidade social é amplamente assumida pelas empresas brasileiras, cabendo, portanto, apenas unir os dois fatores para que as empresas iniciem sua atuação no cenário humanitário. Para estudos futuros, sugere-se estudos empíricos sobre como as empresas brasileiras podem assumir responsabilidades em logística humanitária.

Os autores agradecem o apoio da Capes e da Fundação Vanzolini.

REFERÊNCIAS

- ABIDI, H.; LEEUW, S. DE; KLUMPP, M. The value of fourth-party logistics services in the humanitarian supply chain. **Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management**, v. 5, n. 1, p. 35–60, 2015.
- ABRALOG. **ABRALOG**. Disponível em: <<http://www.abralog.com.br/website/noticia/show.asp?pgpCode=43E52F47-22D9-28C1-B1CD-521E54A29B9D>>. Acesso em: 5 abr. 2016.
- ALVES FILHO, A. G.; PIRES, S. R. I.; VANALLE, R. M. Sobre as prioridades competitivas da produção: compatibilidades e seqüências de implementação. **Gestão & Produção**, v. 2, n. 2, p. 173–180, 1995.
- APTE, A. Humanitarian Logistics: A New Field of Research and Action. **Foundations and Trends® in Technology, Information and Operations Management**, v. 3, n. 1, p. 1–100, 2009.
- BASTOS, M. A. G.; CAMPOS, V. B. G.; BANDEIRA, R. A. DE M. **Processos logísticos na ajuda humanitária pós-catástrofe**. ANPET - Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes. Anais...Belém do Pará: 2013

- BASTOS, M. A. G.; CAMPOS, V. B. G.; BANDEIRA, R. A. DE M. Logistic Processes in a Post-disaster Relief Operation. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 111, p. 1175–1184, fev. 2014.
- BEAMON, B. M. Measuring supply chain performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 3, p. 275–292, 1999.
- BERTAZZO, T. R.; LEIRAS, A.; YOSHIZAKI, H. T. Y. **Indicadores de desempenho da cadeia de suprimentos humanitária** ANPET - Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes. **Anais...Belém do Pará: 2013**
- BINDER, A.; WITTE, J. M. Business engagement in humanitarian relief: key trends and policy implications. **An HPG Background Paper**, n. June, p. 1–52, 2007.
- BUZOGANY, R. F. *et al.* **Atualização da revisão da literatura acadêmica brasileira sobre desastres com ênfase em logística de operações humanitárias** ANPET - Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes. **Anais...Ouro Preto, MG: 2015**
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª edição ed. Porto Alegre: Artmed e Bookman, 2007. v. 1
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. 2003.
- FONSECA, C. H. F. *et al.* **A formação de parcerias em operações humanitárias: um estudo de caso sobre a atuação da Fedex em Blumenau, SCANPET** - Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes. **Anais...Joinville, SC: 2012**
- HEASLIP, G. Services operations management and humanitarian logistics. **Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management**, v. 3, n. 1, p. 37–51, 2013.
- ILOS. **Fórum Internacional Supply Chain**. Disponível em: <<http://forum.ilos.com.br/>>. Acesso em: 20 abr. 2016.
- KOVÁCS, G.; TATHAM, P. Responding to disruptions in the supply network from dormant to action. **Journal of Business Logistics**, v. 30, n. 2, p. 215–229, 10 set. 2009.
- MAETHER, J. The role of global logistics companies in disaster relief efforts: an investigation into benefits, challenges and critical success factors of cross-sector collaborations. **Management**, p. 205, 2010.
- MASKELL, B. The age of agile manufacturing Insight from industry. **Supply Chain Management-an International Journal**, v. 6, n. 1, p. 5–11, 2001.
- MASPERO, E. L.; ITTMANN, H. W. The Rise of Humanitarian Logistics. **Africa**, n. July, p. 175–184, 2008.
- PORTER, M. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York, NY, NY: [s.n.].
- PROCKL, G.; PFLAUM, A.; KOTZAB, H. 3PL factories or lernstatts? Value-creation models for 3PL service providers. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 42, n. 6, p. 544–561, 2012.
- SALERNO, M. S. **Projeto de organizações integradas e flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação**. [s.l: s.n.].
- THOMAS, A. Humanitarian Logistics: Enabling Disaster Response. **Fritz Institute**, p. 1–17, 2003.
- THOMAS, M. U. **Supply chain reliability for contingency operations** Proceedings Annual Reliability and Maintainability Symposium. **Anais...West Lafayette: Purdue University, 2002**
- TOMASINI, R. M.; WASSENHOVE, L. N. VAN. From preparedness to partnerships: case study research on humanitarian logistics. **International Transactions in Operational Research**, v. 16, n. 5, p. 549–559, set. 2009.
- VEGA, D.; ROUSSAT, C. Humanitarian logistics: the role of logistics service providers. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 45, n. 4, p. 352–375, 2015.
- WASSENHOVE, L. N. VAN. Humanitarian aid logistics: supply chain management in high gear. **Journal of the Operational Research Society**, v. 57, n. 5, p. 475–489, 14 dez. 2006.

