

DESEMPENHO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS ATRAVÉS DA UTILIZAÇÃO DE PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

SUPPLY CHAIN PERFORMANCE THROUGH THE USE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES: A SYSTEMATIC REVIEW

RENDIMIENTO DE LA CADENA DE SUMINISTRO MEDIANTE EL USO DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA

 <https://doi.org/10.56238/arev8n2-021>

Data de submissão: 04/01/2026

Data de publicação: 04/02/2026

Bruno Silva Camargo

Instituição: Universidade Estadual Paulista (UNESP)
Endereço: São Paulo, Brasil
E-mail: bscamargo2025@gmail.com

Sâmique Kyene de Carvalho Araújo Camargo

Instituição: Universidade Estadual Paulista (UNESP)
Endereço: São Paulo, Brasil
E-mail: samiquekyene@hotmail.com

Nicoly Martho de Oliveira Amaral

Instituição: Universidade Estadual Paulista (UNESP)
Endereço: São Paulo, Brasil
E-mail: marthonicoly@gmail.com

Felipe de Almeida Camargo

Instituição: Universidade Estadual Paulista (UNESP)
Endereço: São Paulo, Brasil
E-mail: felipe.a.camargo@unesp.br

Bethina da Rocha Camargo

Doutora em Biometria
Instituição: Universidade Estadual Paulista (UNESP)
Professora Universitário – UniSENAI
E-mail: bethina.camargo@unesp.br

Felipe Oliveira Lima

Doutor em Engenharia Mecânica
Instituição: Universidade Estadual Paulista (UNESP)
Professor Universitário – UNIGRUPOFAEF - Itapeva-SP
E-mail: felipeoliveiralima@professor.fait.edu.br

Luana Cristal Liryá Silva

Doutora em Engenharia
E-mail: luana.cristal@unesp.br

Amauri da Silva Ribas Junior

Mestre em Engenharia Mecânica

Instituição: Universidade Estadual Paulista (UNESP)

Professor Universitário – UNIGRUPOFAEF - Itapeva-SP

E-mail: amaridasilvaribasjunior@professor.fait.edu.br

RESUMO

O estudo sobre gestão da cadeia de suprimentos tem sido relevante para as organizações equilibrarem as necessidades dos clientes com a capacidade da cadeia de suprimentos. O objetivo deste trabalho é realizar uma revisão sistemática de literatura de pesquisa de alto impacto sobre práticas da gestão do conhecimento que ajudam a aumentar o desempenho da gestão da cadeia de suprimentos dentro das organizações para investigar tendências neste contexto. Nas práticas da gestão do conhecimento, foram categorizados e sintetizados quatro grupos: fatores orientados para o ser humano; para a organização; para a tecnologia e para processos de gestão. Assim, utilizou-se o Methodi Ordinatio para identificar os artigos mais relevantes, de alto impacto e áreas de estudos. Foi utilizado EndNote para gerenciar as referências. Os resultados mostram as principais tendências no referido corpo de literatura, assim como os principais pesquisadores realizando estudos sobre o tópico e quais são os seus resultados e metodologias. No entanto, pode ser visto as principais instituições e as metodologias que abrigam estudos de alto impacto temas abordados e suas localizações. Observou-se que há poucos estudos sobre o tema abordado e que as práticas orientadas para a tecnologia demonstram que há evidências da relação positiva entre o uso de soluções de TI e o desempenho das organizações.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Cadeia de Suprimentos. Desempenho. Práticas. Estudo de Caso.

ABSTRACT

The supply chain management study has been relevant for organizations to balance customer needs with supply chain capacity. The aim of this paper is to conduct a systematic review of high impact research literature on knowledge management practices that help to increase supply chain management performance within organizations to investigate trends in this context. In knowledge management practices, four groups were categorized &synthesized: factors oriented to the human being; for the organization; for technology &for management processes. Thus, the Methodi Ordinatio was used to identify the most relevant, high-impact articles &areas of study. EndNote was used to manage references. The results show the main trends in this body of literature, as well as the main researchers conducting studies on the topic &what are their results &methodologies. However, it can be seen the main institutions &methodologies that house high impact studies addressed topics &their locations. There are few studies on the topic &technology-oriented practices demonstrate that there is evidence of a positive relationship between the use of IT solutions &the performance of organizations.

Keywords: Knowledge Management. Supply Chain. Performance. Practices. Case Study.

RESUMEN

El estudio de la gestión de la cadena de suministro ha sido relevante para que las organizaciones equilibren las necesidades de los clientes con la capacidad de la cadena. El objetivo de este trabajo es realizar una revisión sistemática de la literatura sobre investigaciones de alto impacto sobre prácticas de gestión del conocimiento que contribuyen a mejorar el rendimiento de la gestión de la cadena de suministro en las organizaciones, con el fin de investigar las tendencias en este contexto. En cuanto a las prácticas de gestión del conocimiento, se categorizaron y sintetizaron cuatro grupos: factores orientados a las personas; factores organizacionales; factores orientados a la tecnología; y factores del

proceso de gestión. Por lo tanto, se utilizó el método de ordenación para identificar los artículos y áreas de estudio más relevantes y de alto impacto. Se utilizó EndNote para gestionar las referencias. Los resultados muestran las principales tendencias en la literatura mencionada, así como los principales investigadores que realizan estudios sobre el tema, sus resultados y metodologías. Sin embargo, también se pueden ver las principales instituciones y metodologías que albergan estudios de alto impacto sobre los temas abordados y sus ubicaciones. Se observó que existen pocos estudios sobre el tema abordado y que las prácticas orientadas a la tecnología demuestran evidencia de una relación positiva entre el uso de soluciones de TI y el rendimiento organizacional.

Palabras clave: Gestión del Conocimiento. Cadena de Suministro. Rendimiento. Prácticas. Caso Práctico.

1 INTRODUÇÃO

Segundo Chiavenato (2022), o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management - SCM), é uma ferramenta utilizada para gerenciar de maneira eficaz as cadeias de suprimentos, fazendo uso da Tecnologia da Informação (TI). O dispositivo assumiu uma posição de estratégia operacional líder nas indústrias de manufatura e serviços, e nos últimos 10 anos as empresas implementaram seriamente as estratégias da SCM em suas organizações. A gestão do conhecimento (Knowledge Management) é uma das principais responsáveis pela SCM e é um elemento crítico em ambientes empresariais intensivos em informações e multicultura (Samuel, Goury, Gunasekaran & Spalanzani, 2011).

O compartilhamento de conhecimento foi reconhecido como uma potencial chave do desempenho da cadeia de suprimentos, considerando que abrange todos aqueles relacionados ao processo produtivo, como fornecedores e fabricantes (LOBO e SILVA, 2021). No entanto, o compartilhamento de conhecimento pode não ocorrer de forma fácil e automática entre os parceiros da cadeia de suprimentos (Cai, Goh, De Souza & Li, 2013).

Lee (2004) apontou que fluxos eficientes de conhecimento e processo de compartilhamento de conhecimento entre os parceiros da cadeia de suprimentos dão-lhes as seguintes características: agilidade, adaptabilidade e alinhamento. Essas características permitem que sejam os melhores atuadores.

Lerro et al. (2014) analisaram o impacto do compartilhamento de práticas de gestão de conhecimento com maior integração entre os parceiros da cadeia de suprimentos e afirmam que essa cooperação pode aumentar a qualidade do conhecimento organizacional.

Nesse contexto, o objetivo deste trabalho é evidenciar as práticas de gestão do conhecimento para o aumento do desempenho da cadeia de suprimentos através de uma análise sistemática dos artigos existentes. Com isto, pretende-se contribuir na obtenção da compreensão e visão mais aprofundada sobre gestão do conhecimento no desempenho da cadeia de suprimentos, de modo a obter um processo integrado que indique os melhores caminhos a serem adotados pelas organizações com objetivo de alcançar metas e novos desafios, principalmente em relação às necessidades de clientes e capacidades da cadeia de suprimentos.

2 CATEGORIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A categorização de Heisig (2009) está baseada em uma revisão completa dos modelos de pesquisa de 160 *frameworks* da gestão do conhecimento e representa os principais temas dos fatores de sucesso críticos desta. Esta categorização das práticas da gestão do conhecimento consiste em

quatro fatores: 1) Fatores orientados para o ser humano (cultura, pessoas e liderança); 2) Fatores orientados organização (processo e estrutura); 3) Fatores orientados para a tecnologia (infraestrutura e aplicações) e 4) Fatores orientados a processos de gestão (estratégia, metas e medidas).

3 METODOLOGIA

A metodologia deste artigo está baseada em uma revisão sistemática da literatura sobre as práticas da gestão do conhecimento relacionadas com o desempenho da cadeia de suprimentos nas organizações, dos últimos cinco anos (2012-2017), por meio da análise bibliométrica, de acordo com a metodologia Methodi Ordinatio (Pagani, Kovaleski & Resende, 2015) estruturada em 8 etapas: 1) estabelecimento da intenção de pesquisa; 2) pesquisa preliminar exploratória com as palavras-chave nas bases de dados; 3) definição e combinações das palavras chave e bases de dados; 4) Pesquisa definitiva nas bases de dados; 5) procedimentos de filtragem; 6) identificação do fator de impacto, ano e número de citações; 7) ordenação dos artigos por meio do InOrdinatio; 8) localização dos artigos em formato integral e 9) leitura e análise sistemática dos artigos.

3.1 PRIMEIRA ETAPA - ESTABELECIMENTO DA INTENÇÃO DE PESQUISA

O objetivo desta pesquisa é evidenciar as práticas da gestão do conhecimento que ajudam a aumentar o desempenho da gestão da cadeia de suprimentos dentro das organizações, através da análise dos trabalhos científicos existentes nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus* e *ScienceDirect*, escolhidas devido ao acervo de artigos com elevado grau de impacto, visão multidisciplinar, número de citações, que será obtido utilizando os softwares *Zotero*, *Jabref* e *EndNote* para selecionar os artigos e transportá-los para o Excel afim de dar sequência a bibliometria através da inserção dos dados de *Journal Citation Reports* (JCR) e citações, e assim contribuir para o debate deste tema no cenário acadêmico e profissional.

3.2 SEGUNDA ETAPA - PESQUISA PRELIMINAR EXPLORATÓRIA COM AS PALAVRAS-CHAVE NAS BASES DE DADOS

A segunda etapa da análise dos artigos foi realizar uma pesquisa preliminar das palavras chaves que serão inseridas nos buscadores das bases de dados. Para obter a literatura adequada focada nas organizações foram procuradas em revistas publicadas em inglês (*Journal of Knowledge Management*, *International Journal of Production Research*, *International Journal of Production Economics*, *Supply Chain Management*) as palavras chaves com uma cobertura apenas na área de assunto "Negócios, Gestão e Contabilidade". Tendo em conta todos esses critérios preliminares, foram

utilizadas as seguintes palavras chaves: *knowledge management, supply chain, performance, practices, case study e survey.*

3.3 TERCEIRA ETAPA - DEFINIÇÃO E COMBINAÇÕES DAS PALAVRAS-CHAVE E BASES DE DADOS

Para o tratamento dos dados obtidos foram definidas as seguintes combinações de palavras chaves: encontrar artigos relacionados às práticas de gestão do conhecimento que aumentam o desempenho da cadeia de suprimentos nas organizações, os seguintes termos de pesquisa foram inseridos na pesquisa.

- a) *Knowledge management &supply chain &performance;*
- b) *Knowledge management &supply chain &practices;*
- c) *Knowledge management &supply chain &case study;*
- d) *Knowledge management &supply chain &survey.*

Neste sentido, seguindo a combinação das palavras chaves, elas serão utilizadas na pesquisa definitiva nas bases de dados.

3.4 QUARTA ETAPA - PESQUISA DEFINITIVA NAS BASES DE DADOS

Tendo em conta todas as delimitações determinadas, a primeira pesquisa resultou um total de 1.925 artigos, a Tabela 1 apresenta os artigos obtidos nas bases de dados e importados através do Zotero e exportados do Jabref para uma planilha de Excel.

Tabela 1: Quantidade de artigos da pesquisa definitiva.

Base de dados	Quantidade	Percentual
<i>Scopus</i>	1453	75,5%
<i>Web of Science</i>	353	18,3%
<i>ScienceDirect</i>	119	6,2%
Total de artigos	1925	100%

Fonte: Autores (2017).

Observa-se que a partir da Tabela 1 a base de dados que apresenta maior quantidade de artigo sobre o tema de pesquisa é a *Scopus* com um total de 1.453 artigos, resultando em 75,5% do total dos artigos encontrados.

3.5 QUINTA ETAPA - PROCEDIMENTOS DE FILTRAGEM

Para processar a filtragem dos artigos coletados nas bases de dados definidas, foram estabelecidos os seguintes critérios: 1) inserção da combinação das palavras chaves, utilização dos

filtros de artigos publicados entre 2012 e 2017 na área de "Negócios, Gestão e Contabilidade"; 2) eliminação de artigo sem duplicata e 3) exclusão de trabalhos cujo título e *abstract* não contemplaram a aplicação dos princípios da gestão do conhecimento no desempenho da cadeia de suprimentos. A Tabela 2 apresenta a quantidade de artigos resultante após a execução de cada um dos procedimentos de filtragem descritos.

Tabela 2: Quantidade de artigos após os procedimentos de filtragem.

Base de dados	1	2	3
<i>Scopus</i>	1453	754	133
<i>Web of Science</i>	353	110	20
<i>ScienceDirect</i>	119	88	18
Total de artigos	1925	952	171

Fonte: Autores (2017).

Quanto aos artigos eliminados, estes abordavam assuntos como métodos de decisão de multicritério, gestão da qualidade, sustentabilidade ambiental, ferramentas de *benchmarking*, ecodesign em empresas orientadas para a inovação, gestão da cadeia de suprimentos verde e desenho da cadeia de suprimentos, produção *lean manufacturing* e sistemas da tecnologia da informação. Por tanto, foram analisados 171 artigos, dos quais, foi identificado o fator de impacto, ano de publicação e número de citações.

3.6 SEXTA ETAPA - IDENTIFICAÇÃO DO FATOR DE IMPACTO, DO ANO E NÚMERO DE CITACÕES

Para analisar os 171 artigos e identificar o fator de impacto, ano de publicação e número de citações, utilizou-se o seguinte procedimento: inicialmente, foram utilizadas as informações obtidas da etapa 3 e 4, neste sentido o ano de publicação. Em seguida, foram procurados no Google Scholar o número de citações e finalmente o fator de impacto do periódico respectivo.

3.7 SÉTIMA ETAPA - ORDENAÇÃO DOS ARTIGOS POR MEIO DA EQUAÇÃO INORDINATIO

Uma vez identificado o fator de impacto, ano de publicação e número de citações dos 171 artigos foi aplicada a equação InOrdinatio com o objetivo de encontrar o índice de ordenação. Utilizou-se a Equação 1 (InOrdinatio) para encontrar o índice de ordenação.

$$\text{InOrdinatio} = (C_i/1000) + \alpha \cdot [10 - (\text{AnoPesq} - \text{AnoPub})] + (\sum C_i) \cdot (1)$$

Após a aplicação da Equação 1 foram considerados apenas os 60 artigos mais relevantes.

3.8 OITAVA ETAPA - LOCALIZAÇÃO DOS ARTIGOS

Em seguida, os 60 artigos foram localizados diretamente no site do periódico do portal CAPES e posteriormente buscados em diversas versões no Google Scholar.

3.9 NONA ETAPA - LEITURA E ANÁLISE SISTEMÁTICA DOS ARTIGOS

Finalmente, prosseguiu-se a realizar a leitura sistemática dos 60 artigos para identificar as práticas de gestão do conhecimento para maximização do desempenho da cadeia de suprimentos.

As considerações devem apresentar o fechamento do trabalho, abordando as questões de pesquisa correspondentes aos objetivos propostos.

4 RESULTADOS

O Quadro 1 apresenta a distribuição das práticas da gestão do conhecimento para maximizar o desempenho da cadeia de suprimentos dentro das organizações, as quais foram categorizadas e sintetizadas de acordo com os fatores determinados por Heisig (2009), fatores orientados para o ser humano, fatores orientados a organização, fatores orientados para a tecnologia e fatores orientados a processos de gestão. Além disso, espera-se que as práticas se enquadrem nessa categorização. No entanto, se não for o caso, a categorização pode exigir alguma revisão.

Vale ressaltar que quando os artigos abordaram várias práticas da gestão do conhecimento, esses foram realocados em mais de uma categoria (Heisig, 2009).

Tseng (2010) apresentou práticas focadas às organizacionais e liderança e gestão sob a mesma prática de categoria, e sua abordagem foi atribuída aos fatores orientados para o ser humano, à organização e processos de gestão.

Além disso, a abordagem de Sherwood & Covin (2008) sobre a confiança de trabalho em parceria prevê a aquisição bem-sucedida de conhecimento tácito, mas não o conhecimento explícito, no entanto parece que as práticas estão direcionadas à organização, à tecnologia e processos de gestão.

Em seguida, conhecimento baseado em exploração para ganho em performance nas organizações foi apresentado por (Im & Rai, 2008; Marra, Ho & Edwards, 2012; Patil & Kant, 2014; Patil & Kant, 2016), no entanto, foi utilizado diferentes fatores de comparação tais como o ser humano e tecnologia.

Segundo Ryoo & Kim (2015) as práticas de gestão do conhecimento estão orientadas a estrutura da organização, e que é de grande impacto o papel da troca de conhecimento voltada ao recurso humano, infraestrutura de tecnologia e estratégias de negócio.

Quadro 1: Distribuição das práticas de gestão do conhecimento dentro da cadeia de suprimentos

Autor e ano	Orientadas para o ser humano	Orientadas à organização
(Hult <i>et al.</i> 2007)	Cultura de competitividade: aprendizagem, inovação e empreendedorismo	
(Simatupang <i>et al.</i> , 2002) (Hult <i>et al.</i> , 2006)	Alinhamento de incentivo	Aprendizagem coletiva Memória, conhecimento tácito e acessibilidade, qualidade do conhecimento (uso, intensidade, capacidade de resposta), capacidade de aprendizagem.
(Fugate, Stank & Mentzer, 2009)		Geração de conhecimento, disseminação do conhecimento, conhecimento de interpretação compartilhada, capacidade de resposta do conhecimento
(Esper <i>et al.</i> , 2010)		Geração, disseminação, interpretação, aplicação do conhecimento.
(Im & Rai, 2008)		Ambidestro contextual, compromisso ontológico
(Tseng, 2010)	Cultura de clãs, cultura de adição	Cultura hierárquica
(Patil & Kant, 2016)	Liderança positiva, fluxos de conhecimento em grupo (<i>GKF</i>), incentivos adequados e sistemas de recompensa, coesões culturais e cooperação, exploração de aprendizagem de conhecimento	Troca e aprimoramento de conhecimento, usam de raciocínio baseado em casos práticos
(Craighead <i>et al.</i> , 2009)	Capacidade de desenvolvimento, aprendizagem e uso do conhecimento.	Memória organizacional, conhecimento tácito, acessibilidade do conhecimento, conhecimento intensivo, qualidade do conhecimento
(Riege, 2007)	Transferências de conhecimento entre indivíduos	
(Paton & McLaughlin, 2008)	Inovação física e estética	Conhecimento intensivo, conhecimento é segurança, poder e liberdade
(Sherwood & Covin, 2008)		Equipes de colaboração formal
(Marra <i>et al.</i> , 2012)	Exploração e exploração	
(Sherwood & Covin, 2008)		Prática Ontológica
(Lin & Lin, 2017)	Intercâmbio social	Relação entre capacidades organizacionais
(Ayoub <i>et al.</i> , 2017)		Integração dos processos internos
(Chen <i>et al.</i> , 2016)	Influência de poder	
(Revilla & Knoppen, 2015)		Mecanismos de aprendizagem confiáveis

Autor e ano	Orientadas para o ser humano	Orientadas à organização
(Peng Wong & Yew Wong, 2011)		Eficácia organizacional
(Ramish & Aslam, 2016)		Reengenharia
(Cooper <i>et al.</i> , 2016)	Cultura de aprendizagem	
(Wood et al., 2016)	Gestão de recursos humanos	
Autor e ano	Orientadas para o ser humano	Orientadas à organização
(Marra et al., 2012)	Vínculos baseados no conhecimento	Elevar a gestão de conhecimento interna
(Börjeson et al., 2015)		Mudanças culturais organizacionais
(Ryoo & Kim, 2015)		Troca de conhecimento
(Kotabe et al., 2003)	Transferência de tecnologia	Relação comprador fornecedor, desempenho do fornecedor
(Hult, Ketchen & Arrfelt, 2007)	Distribuição de informação	Idade da firma, tamanho da empresa e turbulência do mercado
(Simatupang, Wright & Sridharan, 2002)	Compartilhamento de informações	Sincronização logística
(Im & Rai, 2008)		Tamanho da empresa, duração da relação, volume de transações, incerteza ambiental, modo de suporte ao relacionamento, incerteza ambiental, modo de suporte ao relacionamento
(Tseng, 2010)		Cultura de mercado
(Patil & Kant, 2014)	Sistema de TI para divulgação do conhecimento, sistema multiagente, web semântica, colaboração eletrônica, programa de desenvolvimento de fornecedores, sistema de suporte à decisão baseado em conhecimento	Estratégia de terceirização, aprendizagem mútua, desenvolvimento de personalização, virtual Enterprise, propriedade intelectual e CRM , VMI , ECR, EWR, CPFR
(Craighead, Hult & Ketchen, 2009)		Saúde financeira da empresa, rentabilidade
(Riege, 2007)		Transferências de conhecimento entre unidades de negócio
(Paton & McLaughlin, 2008)	Operação a partir de casa ou remoto	Relações com clientes
(Sherwood & Covin, 2008)	Familiaridade tecnológica, desenvolvimento tecnológico, difusão tecnológica da indústria	Confiança do parceiro, familiaridade do parceiro, experiência da aliança, tamanho da empresa
Autor e ano	Orientadas para o ser humano	Orientadas à organização
(Li et al., 2011)		Cooperação, conflito construtivo, conflito destrutivo
(Maguire et al., 2007)	Tecnologias de informação e comunicação: sistemas ERP, Sage Tetra CS3, Caliach MRP, SAP R/3	E-business

Autor e ano	Orientadas para o ser humano	Orientadas à organização
(Breu et al., 2002)	Sistemas de informação e tecnologia da informação	
(Samuel, Goury, Gunasekaran & Spalanzani, 2011)	Tecnologias de informação: Excel, EDI, SAP, Kanban, VMI	
(Cai, Goh, de Souza & Li, 2013)	Troca técnica e transferência de tecnologia	Perspectiva de confiança e poder nos parceiros da cadeia de suprimentos
(Jain et al., 2017)	Informação	Relação entre fornecedores
(Lin & Lin, 2017)	Gerenciamento eletrônico	Integração entre clientes
(Ayoub et al., 2017)	Inovação tecnológica	Relação entre fornecedores
(Cerchione & Esposito, 2016)		Informações de intercâmbio entre os parceiros da cadeia de suprimentos
(Rodríguez-Enríquez et al., 2016)		Relação fornecedora e empresas
(Wu, 2008)		
(Yee-Loong Chong et al., 2014)		E-business entre as MPE
(Bhosale & Kant, 2016)	Técnicas avançadas de análise de dados	
(Chen, Zhao, Lewis & Squire, 2016)	Aplicação tecnológica	Motivação do fornecedor para compartilhar conhecimento
(Revilla & Knoppen, 2015)		Parceria de confiança
(Liu et al., 2016)		Maximizar o relacionamento colaborativo
(Peng Wong & Yew Wong, 2011)		
(Ramish & Aslam, 2016)		Sistema de avaliação de desempenho
(Cooper, Huscroft, Overstreet & Hazen, 2016)		Eliminação de escassez de compreensão
Autor e ano	Orientadas para o ser humano	Orientadas à organização
(Wood, Dibben & Meira, 2016)		Parcerias estratégicas estreitas
(Marra et al., 2016)	Maximizar a inovação tecnológica	Compartilhamento do conhecimento
(Börjeson, Gilek & Karlsson, 2015)	Capacidade tecnológica	
(Ryoo & Kim, 2015)	Integração de sistemas de informação interorganizacional	Relacionamento interorganizacional

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

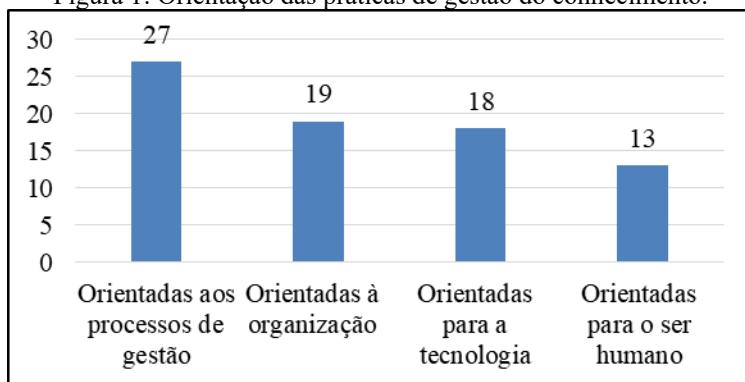
Em concordância com os resultados, a síntese da literatura sobre as práticas de gestão do conhecimento para maximização da gestão da cadeia dentro das organizacionais é plausível, já que esta de acordo com a categorização geral de Heisig, (2009) das áreas de foco da pesquisa da gestão do conhecimento.

A partir das informações obtidas na Figura 1, é possível verificar que os estudos orientados aos processos de gestão têm sido o ponto principal desta pesquisa das práticas gestão do conhecimento para o aumento do desempenho da cadeia de suprimentos. O que representa que 27 dos 60 artigos analisados abordaram essas práticas.

As segundas orientações mais populares foram às práticas de gestão do conhecimento orientadas para a organização e para a tecnologia, representando 19 e 18 artigos, respectivamente.

As práticas de gestão do conhecimento orientadas para o ser humano resultaram uma quantidade de artigos inferior ao demais, 13 artigos.

Figura 1: Orientação das práticas de gestão do conhecimento.



Fonte: Autores (2017)

Em seguida, esses documentos seguem as descobertas relacionadas às práticas de gestão do conhecimento para o aumento do desempenho da gestão da cadeia de suprimentos dentro das organizações.

4.1 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO DESEMPENHO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Para determinar o conhecimento atual sobre a associação entre práticas de gestão do conhecimento e desempenho da cadeia de suprimentos nas organizações, a literatura relevante foi sistematicamente revisada. Após a categorização da literatura, esta etapa do artigo mergulha em cada categoria separadamente em uma busca para apontar as práticas de gestão do conhecimento que aumentam o desempenho das organizações.

4.2 PRÁTICAS ORIENTADAS PARA O SER HUMANO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Foram identificados quatro modos de coordenação sincronização logística, compartilhamento de informações, alinhamento de incentivos e aprendizado coletivo. Cada modo de coordenação tem

problemas típicos que exigem resoluções específicas. Integrar os atos de diferentes atores para alcançar o objetivo comum requer conhecimento de coordenação. O conhecimento da coordenação consiste em um entendimento explícito sobre os principais impulsionadores dos modos de coordenação que tem impactos significativos no desempenho da cadeia de suprimentos (Simatupang, Wright & Sridharan, 2002).

Patil & Kant (2014) fornecem uma ferramenta de suporte à decisão mais precisa, efetiva e sistemática para a implementação gradual das soluções de adoção da gestão do conhecimento da gestão da cadeia de suprimento para aumentar seu desempenho.

Construir relacionamentos colaborativos de conhecimento na SCM agiliza a colaboração e beneficia o aprendizado, a transferência e a coprodução do conhecimento SCM (Liu, Wu & Goh 2016; Peng Wong & Yew Wong, 2011), mostraram que a implementação de práticas de SCM irão se interagirem com as capacidades da gestão do conhecimento, para influenciar o desempenho da empresa.

4.3 PRÁTICAS ORIENTADAS À ORGANIZAÇÃO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Wu (2008) mostra fatores críticos que facilitam diferentes tipos de processo de conversão do conhecimento, a fim de alcançar a criação de conhecimento bem-sucedida em uma cadeia de suprimentos.

De acordo com Lin & Lin (2017), o compartilhamento de conhecimento desempenha um papel moderador ao fortalecer a relação entre as capacidades organizacionais (por exemplo, capacidade operacional e capacidade de recursos humanos) e a difusão do e-SCM.

Dentro de seu ambiente complexo, as organizações não possuem o suporte de estruturas adequadas para informar seus esforços para otimizar, adaptar e melhorar seus processos de negócios subjacentes, a fim de maximizar a eficiência de seu desempenho e buscar ambições de crescimento (Sallos, Yoruk & García-Pérez, 2017).

4.4 PRÁTICAS ORIENTADAS PARA A TECNOLOGIA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Marra *et al.* (2012), identificou várias características teóricas e metodológicas de maneira como as aplicações da gestão do conhecimento são propostas no contexto da cadeia de suprimentos. A revisão apresenta evidências da relação positiva entre o uso de soluções de TI e o desempenho das empresas.

Segundo Yee-Loong Chong *et al.* (2014), os processos de gestão do conhecimento, a aquisição de conhecimento e a aplicação do conhecimento, são parâmetros significativos que podem afetar na decisão das MPEs da Malásia de adotar o comércio eletrônico em sua cadeia de suprimentos.

4.5 PRÁTICAS ORIENTADAS AOS PROCESSOS DE GESTÃO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

As aplicações de trocas técnicas simples podem melhorar o desempenho do fornecedor, independentemente do tempo de relacionamento dos clientes e fornecedores.

Os resultados de Hult, Ketchen & Arrfelt (2007) e Hult, Ketchen, Cavusgil & Calantone (2006), indicam que o ajuste de estratégia conhecimento está associado ao desempenho da cadeia. A ideia de capitalizar o conhecimento pode criar um desempenho superior nas cadeias de suprimentos, mas somente se a ênfase relativa em vários elementos do conhecimento corresponder à estratégia.

Segundo Li, Liu & Liu (2011), mostram que a orientação empresarial de um distribuidor modera positivamente as relações entre os fatores de cooperação e a aquisição de conhecimento de um fabricante, o que implica que o fortalecimento da orientação empresarial do distribuidor pode melhorar a eficiência da cooperação e, assim, afetar a aquisição do conhecimento do fabricante, destacando a importância da análise combinada em todos os domínios da gestão da cadeia de suprimentos e do empreendedorismo.

Samuel *et al.* (2011) verificaram que a aprendizagem pode ser realizada através das fronteiras da empresa e essas empresas dentro de uma cadeia de suprimentos criam conhecimento trabalhando em conjunto. O desenvolvimento de ferramentas que permitem que o conhecimento seja criado é um resultado muito importante, pois demonstra que, quando tais ferramentas são desenvolvidas por parceiros, o conhecimento é criado na maioria dessas empresas.

Princípios de aprendizado de ciclo duplo e triplo têm sido utilizados para sugerir KPI's para desempenho de (*Supply Chain Knowledge Management- SCKM*), ou seja, cadeia de suprimento e estrato de cadeia de fornecimento do conhecimento (Ramish & Aslam, 2016).

Uma análise de múltiplos estudos de caso elaborado por Marra *et al.* (2016) proporcionou uma compreensão mais aprofundada da relação entre os vínculos baseados no conhecimento em todos os níveis da cadeia de suprimentos e a integração do conhecimento.

REFERÊNCIAS

- AYOUB, Heba Fawzi; ABDALLAH, Ayman Bahjat; SUIFAN, Taghreed S. The effect of supply chain integration on technical innovation in Jordan: the mediating role of knowledge management. *Benchmarking: An International Journal*, v. 24, n. 3, p. 594-616, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2016-0088>
- BHOSALE, Vishal Ashok; KANT, Ravi. Metadata analysis of knowledge management in supply chain: investigating the past and predicting the future. *Business Process Management Journal*, v. 22, n. 1, p. 140-172, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2015-0014>
- BÖRJESON, Natasja; GILEK, Michael; KARLSSON, Mikael. Knowledge challenges for responsible supply chain management of chemicals in textiles—as experienced by procuring organisations. *Journal of Cleaner Production*, v. 107, p. 130-136, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.03.012>
- BREU, Karin et al. Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information technology*, v. 17, p. 21-31, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1080/02683960110132070>
- CAI, Shun et al. Knowledge sharing in collaborative supply chains: twin effects of trust and power. *International journal of production Research*, v. 51, n. 7, p. 2060-2076, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2012.701780>
- CERCHIONE, Roberto; ESPOSITO, Emilio. A systematic review of supply chain knowledge management research: State of the art and research opportunities. *International Journal of Production Economics*, v. 182, p. 276-292, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.09.006>
- CHIAVENATO, Idalberto. Iniciação ao Planejamento e Controle da Produção. 3º ed. ed. Barueri: Atlas, 2022. ISBN: 9786559773534
- CHEN, Jie et al. A multi-method investigation of buyer power and supplier motivation to share knowledge. *Production and Operations Management*, v. 25, n. 3, p. 417-431, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1111/poms.12421>
- COOPER, Andrew L. et al. Knowledge management for logistics service providers: the role of learning culture. *Industrial Management & Data Systems*, v. 116, n. 3, p. 584-602, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1108/IMDS-06-2015-0262>
- CRAIGHEAD, Christopher W.; HULT, G. Tomas M.; KETCHEN JR, David J. The effects of innovation-cost strategy, knowledge, and action in the supply chain on firm performance. *Journal of Operations Management*, v. 27, n. 5, p. 405-421, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.01.002>
- ESPER, Terry 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, p. 5-18, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0135-3>
- FUGATE, Brian S.; STANK, Theodore P.; MENTZER, John T. Linking improved knowledge

management to operational and organizational performance. *Journal of Operations Management*, v. 27, n. 3, p. 247-264, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.09.003>

HEISIG, Peter. Harmonisation of knowledge management—comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of knowledge management*, v. 13, n. 4, p. 4-31, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1108/13673270910971798>

HULT, G. Tomas M.; KETCHEN, David J.; ARRFELT, Mathias. Strategic supply chain management: Improving performance through a culture of competitiveness and knowledge development. *Strategic management journal*, v. 28, n. 10, p. 1035-1052, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.627>

HULT, G. Tomas M. et al. Knowledge as a strategic resource in supply chains. *Journal of operations management*, v. 24, n. 5, p. 458-475, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2005.11.009>

IM, Ghiyoung; RAI, Arun. Knowledge sharing ambidexterity in long-term interorganizational relationships. *Management science*, v. 54, n. 7, p. 1281-1296, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.1080.0902>

JAIN, Apurva; MAMANI, Hamed; MOINZADEH, Kamran. Impact of retailers with knowledge of supplier's inventory on supply chain performance. *Production and Operations Management*, v. 26, n. 3, p. 542-556, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1111/poms.12654>

KIANTO, Aino et al. The interaction of intellectual capital assets and knowledge management practices in organizational value creation. *Journal of Intellectual capital*, v. 15, n. 3, p. 362-375, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1108/JIC-05-2014-0059>

KOTABE, Masaaki; MARTIN, Xavier; DOMOTO, Hiroshi. Gaining from vertical partnerships: knowledge transfer, relationship duration, and supplier performance improvement in the US and Japanese automotive industries. *Strategic management journal*, v. 24, n. 4, p. 293-316, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.297>

LEE, Hau L. et al. The triple-A supply chain. *Harvard business review*, v. 82, n. 10, p. 102-113, 2004. Disponível em: <https://hbr.org/2004/10/the-triple-a-supply-chain>

LI, Yuan; LIU, Yi; LIU, Heng. Co-opetition, distributor's entrepreneurial orientation and manufacturer's knowledge acquisition: Evidence from China. *Journal of Operations Management*, v. 29, n. 1-2, p. 128-142, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.07.006>

LIN, Hsiu-Fen. Antecedents and consequences of electronic supply chain management diffusion: The moderating effect of knowledge sharing. *The International Journal of Logistics Management*, v. 28, n. 2, p. 699-718, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2016-0023>

LIU, Xiaohong; WU, Yen-Chun Jim; GOH, Mark. Collaborative academic–industry SCM research and knowledge building. *International Journal of Logistics Research and Applications*, v. 19, n. 1, p. 19-40, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1080/13675567.2015.1065801>

DA SILVA, DAMIÃO LIMEIRA; LOBO, RENATO NOGUEIRO. Planejamento e Controle da Produção. Saraiva Educação SA, 2021. ISBN: 9788536533773

Koh, S. C. L., Saad, S. M., Maguire, S., & Magrys, A. (2007). The adoption of e-business & knowledge management in SMEs. *Benchmarking: An International Journal*. DOI: <https://doi.org/10.1108/14635770710730928>

MARRA, Marianna; HO, William; EDWARDS, John S. Supply chain knowledge management: A literature review. *Expert systems with applications*, v. 39, n. 5, p. 6103-6110, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.11.035>

MARRA, Marianna; HO, William; LEE, Carman Ka Man. Managing supply chain knowledge-based linkages for improving operational performance. *Knowledge Management Research & Practice*, v. 14, n. 3, p. 256-269, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1057/kmrp.2014.28>

PAGANI, Regina Negri; KOVALESKI, João Luiz; RESENDE, Luis Mauricio. Methodi Ordinatio: a proposed methodology to select and rank relevant scientific papers encompassing the impact factor, number of citation, and year of publication. *Scientometrics*, v. 105, p. 2109-2135, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1744-x>

PATIL, Sachin K.; KANT, Ravi. A fuzzy AHP-TOPSIS framework for ranking the solutions of Knowledge Management adoption in Supply Chain to overcome its barriers. *Expert systems with applications*, v. 41, n. 2, p. 679-693, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2013.07.093>

PATIL, Sachin K.; KANT, R. Evaluating the impact of Knowledge Management adoption on Supply Chain performance by BSC-FANP approach: An empirical case study. *Tékhne*, v. 14, n. 1, p. 52-74, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tekhne.2016.07.004>

PATON, Robert A.; MC LAUGHLIN, Stephen. Services innovation:: Knowledge transfer and the supply chain. *European Management Journal*, v. 26, n. 2, p. 77-83, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.01.004>

WONG, Wai Peng; WONG, Kuan Yew. Supply chain management, knowledge management capability, and their linkages towards firm performance. *Business Process Management Journal*, v. 17, n. 6, p. 940-964, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1108/14637151111182701>

RAMISH, Asher; ASLAM, Haris. Measuring supply chain knowledge management (SCKM) performance based on double/triple loop learning principle. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 65, n. 5, p. 704-722, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2015-0003>

REVILLA, Elena; KNOPPEN, Desirée. Building knowledge integration in buyer-supplier relationships: The critical role of strategic supply management and trust. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 35, n. 10, p. 1408-1436, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-01-2014-0030>

RIEGE, Andreas. Actions to overcome knowledge transfer barriers in MNCs. *Journal of knowledge management*, v. 11, n. 1, p. 48-67, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1108/13673270710728231>

RODRÍGUEZ-ENRÍQUEZ, Cristian A. et al. Supply chain knowledge management supported by a simple knowledge organization system. *Electronic Commerce Research and Applications*, v. 19, p. 1-18, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2016.06.004>

RYOO, Sung Yul; KIM, Kyung Kyu. The impact of knowledge complementarities on supply chain performance through knowledge exchange. *Expert Systems with Applications*, v. 42, n. 6, p. 3029-3040, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2014.11.055>

SALLOS, Mark P.; YORUK, Esin; GARCÍA-PÉREZ, Alexeis. A business process improvement framework for knowledge-intensive entrepreneurial ventures. *The journal of technology transfer*, v. 42, p. 354-373, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-016-9534-z>

SAMUEL, Karine Evrard et al. Knowledge management in supply chain: An empirical study from France. *The Journal of Strategic Information Systems*, v. 20, n. 3, p. 283-306, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2010.11.001>

SHERWOOD, Arthur Lloyd; COVIN, Jeffrey G. Knowledge acquisition in university–industry alliances: An empirical investigation from a learning theory perspective. *Journal of Product Innovation Management*, v. 25, n. 2, p. 162-179, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00292.x>

SIMATUPANG, Togar M.; WRIGHT, Alan C.; SRIDHARAN, Ramaswami. The knowledge of coordination for supply chain integration. *Business process management journal*, v. 8, n. 3, p. 289-308, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1108/14637150210428989>

TSENG, Shu-Mei. The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of knowledge management*, v. 14, n. 2, p. 269-284, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1108/13673271011032409>

WOOD, Geoffrey; DIBBEN, Pauline; MEIRA, Juliana. Knowledge transfer within strategic partnerships: the case of HRM in the Brazilian motor industry supply chain. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 27, n. 20, p. 2398-2414, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1221841>

WU, Chuni. Knowledge creation in a supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 13, n. 3, p. 241-250, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1108/13598540810871280>

YEE-LOONG CHONG, Alain et al. Can e-business adoption be influenced by knowledge management? An empirical analysis of Malaysian SMEs. *Journal of Knowledge Management*, v. 18, n. 1, p. 121-136, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2013-0323>