

Estudos Interdisciplinares em Ciências Humanas

Vol. 11



Periodicojs
EDITORA ACADÊMICA

Equipe Editorial

Abas Rezaey

Izabel Ferreira de Miranda

Ana Maria Brandão

Leides Barroso Azevedo Moura

Fernado Ribeiro Bessa

Luiz Fernando Bessa

Filipe Lins dos Santos

Manuel Carlos Silva

Flor de María Sánchez Aguirre

Renísia Cristina Garcia Filice

Isabel Menacho Vargas

Rosana Boullosa

Projeto Gráfico, editoração e capa

Editora Acadêmica Periodicojs

Idioma

Português

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

E82 Estudos Interdisciplinares em Ciências Humanas - volume 11. / Filipe Lins dos Santos. (Editor) – João Pessoa: Periodicojs editora, 2024.

E-book: il. color.

E-book, no formato ePub e PDF.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-6010-103-6

1. Estudos interdisciplinares. 2. Ciências Humanas. I. Santos, Filipe Lins dos. II. Título

CDD 001.3072

Elaborada por Dayse de França Barbosa CRB 15-553

Índice para catálogo sistemático:

1. Ciências Humanas: pesquisa 001.3072

Obra sem financiamento de órgão público ou privado

Os trabalhos publicados foram submetidos a revisão e avaliação por pares (duplo cego), com respectivas cartas de aceite no sistema da editora.

A obra é fruto de estudos e pesquisas da seção de Estudos Interdisciplinares em Ciências Humanas da Coleção de livros Humanas em Perspectiva



**Filipe Lins dos Santos
Presidente e Editor Sênior da Periodicojs**

CNPJ: 39.865.437/0001-23

Rua Josias Lopes Braga, n. 437, Bancários, João Pessoa - PB - Brasil
website: www.periodicojs.com.br
instagram: @periodicojs

Capítulo 4

LOGÍSTICA: A CHAVE PARA VANTAGEM COMPETITIVA NO MERCADO



LOGÍSTICA: A CHAVE PARA VANTAGEM COMPETITIVA NO MERCADO

LOGISTICS: THE KEY TO COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE MARKET

Elionaldo Guedes Cordeiro¹

Resumo: Este trabalho objetiva mostrar que com um sistema logístico eficiente utilizando o sistema funcional da organização de forma integrada é possível conseguir um excelente resultado na distribuição da empresa e aumentando conseqüentemente a vantagem competitiva da mesma. A logística tem como função o deslocamento efetivo dos bens, envolvendo transporte, armazenagem, gestão de estoques, processamento de pedidos, gerenciamento de depósito, isto é, toda a atividade que está por trás da distribuição do produto ao agente final da cadeia de suprimentos. Um dos grandes desafios das empresas hoje é utilizar seus recursos de forma eficiente, otimizando seus processos e, é claro, realizando da logística uma atividade estratégica no planejamento da organização.

Palavras-Chave: Logística. Logística de suprimento. Integração logística. Logística de distribuição. Armazenagem.

Abstract: This work aims to show that with an efficient logistics system using the organization's functional system in an integrated manner it is possible to achieve an excellent result in the company's distribution and consequently increasing its competitive advantage. The logistics has as its function the effective displacement of goods, involving transportation, storage, inventory management, order processing, deposit management, that is, all the activity behind the product distribution to the final agent of the supply

¹ Pós-graduação em Docência no Ensino Superior. UNIASSELVI

chain. One of the great challenges of companies today is to use their resources efficiently, optimizing their processes and, of course, performing logistics a strategic activity in planning the organization.

Keywords: Logistics. Supply logistics. Logistic integration. Distribution logistics. Storage.

INTRODUÇÃO

Atualmente os mercados estão cada vez mais globalizados, com os avanços tecnológicos os mercados se tornaram mais próximos, os produtos viraram commodities†, fazendo com que as empresas invistam pesado em novos tipos de produtos com valor agregado para se diferenciar dos demais e tentar assim conquistar e manter a fidelização dos clientes e consumidores. Como consequência desse processo de transformação o mercado ficou sofisticado, exigente, posso dizer, portanto, que as empresas vitoriosas são aquelas que conseguem aumentar a taxa de inovação, lançando produtos e serviços mais rápido atendendo à demanda com tempos de espera menores e assim conquistando maior confiabilidade do seu cliente. As empresas não podem pensar em fabricar seus produtos e vendê-los para elos da cadeia de suprimento com o intuito de os mesmos chegarem até o consumidor final – último elo da cadeia – sem pensar no planejamento logístico e sua forma de distribuição, sendo esse um meio de diferenciação e competitividade, uma vez que a logística de distribuição bem estruturada proporciona um nível de serviço muito eficiente e a certeza da disponibilidade e comercialização dos produtos no ponto de venda. Este trabalho realizado tem como proposta identificar e mostrar de maneira bem objetiva alguns conceitos sobre a atividade logística e o seu potencial para aumentar e conseguir a vantagem competitiva no mercado. Para isto, fez-se necessário um estudo bibliográfico sobre o processo de suprimentos e da distribuição, verificando os pontos mais importantes. O fluxo logístico em si já é muito complexo de ser administrado por diversos fatores que impactam no processo e são nestes gargalos que as empresas devem criar uma filosofia de melhoria contínua para assim atingir os objetivos da organização e manter uma cultura de melhoria contínua em todos os processos

da empresa.

LOGÍSTICA

A Logística é a área da gestão responsável por prover recursos, equipamentos e informações para a execução de todas as atividades de uma empresa. Entre as atividades da logística estão o transporte, movimentação de materiais, armazenamento, processamento de pedidos e gerenciamento de informações.

De acordo com Novaes (2007) a logística agrega valor de lugar, de tempo, de qualidade e de informações a cadeia produtiva, procurando eliminar tudo o que não agrega valor para o cliente. Pela definição do Council of Logistics Management, Logística é a parte do Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento que planeja, implementa e controla o fluxo e armazenamento eficiente e econômico de matérias-primas, materiais semiacabados e produtos acabados, bem como as informações a eles relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes.

Segundo Dias (2010) Logística é a arte de comprar, receber, armazenar, separar, expedir, transportar e entregar o produto/serviço certo, na hora certa, no lugar certo, ao menor custo possível.

Kotler e Keller (2007, p. 520) definem a logística como:

Envolve o planejamento, a implementação e o controle dos fluxos físicos de materiais e de produtos finais entre os pontos de uso, visando atender às exigências dos clientes e de lucrar com o atendimento. Levar os produtos certos aos lugares certos, no prazo combinado, com o mínimo custo.

Novaes (2010, p. 36) faz a seguinte observação:

A logística começa pelo estudo e a planificação do projeto ou do processo a ser implementado. Uma vez planejado e devidamente aprovado, passa-se à fase de implementação e operação. Muitas empresas acham que o processo

termina aí. Na verdade, devido à complexidade dos problemas logísticos e à sua natureza dinâmica, todo sistema logístico precisa ser constantemente avaliado, monitorado e controlado.

A logística hoje está se modernizando baseada na gestão eficaz e eficiente das informações referente aos dois pontos, digamos assim, básicos da grande cadeia de negócios – de um lado a demanda e do outro a oferta - de modo que as empresas possam atender às necessidades do mercado em que atua a um custo cada vez menor para que assim possam garantir a rentabilidade dos produtos ofertados. Novaes (2010) menciona que todos os elementos do processo logístico devem ser enfocados com um objetivo de satisfazer as necessidades e preferências dos consumidores finais, ele ressalta também que cada elemento da cadeia logística é também cliente de seus fornecedores, assim e necessário conhecer as necessidades de cada um dos componentes do processo, buscando a satisfação dos mesmos.

Segundo Christopher Martin (1999, p. 50):

Essa tendência direcionada ao cliente sensível ao serviço é visível nos mercados *Business to Business*² e nos de bens de consumo. E consequência, empresa que atendem o setor automobilístico, por exemplo, devem ser capazes de efetuar entrega *just-in-time*³, direto para a linha de montagem, enquanto aquelas que fornecem a uma grande rede de supermercado devem ter capacidade logística para manter as prateleiras do ponto de venda abastecidas, com um mínimo de estoque no sistema.

Os processos logísticos devem sempre está planejado de forma clara e objetiva, porém, é claro de uma maneira flexível para poderem ajustar conforme a necessidade do mercado e suas circunstâncias, para que assim possa criar valor para o cliente e construir um relacionamento duradouro,

2 Mercado de empresa para empresa. .

3 Filosofia do modo de produção do controle de estoque por meio do Kanban e conceito de que estoque é um desperdício. O criador desta grande ferramenta empresarial foi o executivo da Toyota Motor Corporation Taichii Ohno, considerado o pai deste conceito *just-in-time* que no português tem o significa de no tempo justo ou certo

uma vez que os clientes estão cada vez mais sensíveis ao serviço.

O serviço hoje nessa guerra empresarial acompanhada da logística é a grande chave para deixar a empresa na frente de seus concorrentes, pois não adianta a empresa ter um produto bom de qualidade com o seu valor baixo se o serviço oferecido é de baixa qualidade e a insatisfação do consumidor é cada vez maior. Uma empresa dessa não resiste ao mercado e a longo prazo será esmagada pelo mercado da concorrência que oferece tudo com a qualidade que o cliente espera e por trás dessa atuação está todo o processo logístico e seu serviço agregando valor ao produto. E como resultado a empresa tem o valor percebido pelo cliente, conseqüentemente a sua rentabilidade e confiança.

INTEGRAÇÃO DAS OPERAÇÕES LOGÍSTICA

As empresas atualmente devem realizar as suas atividades de forma integrada visando sempre aprimorar e melhorar seus objetivos. Os sistemas funcionais das organizações, ou seja, cada unidade de negócio das empresas e suas atividades terão que estar uma em contato com a outra, manipulando dados e transformando em informações úteis para um eficiente gerenciamento. Quando as operações logísticas estão fortemente integradas e são consideradas uma competência-chave, elas podem servir como base para obter vantagens estratégicas nos negócios. A visão correta é saber que um desempenho integrado produz melhores resultados que funções gerenciais individualmente, sem ordenação entre si, constituindo distúrbios inter funcionais e gerando um clima organizacional totalmente diferenciado do normal.

A execução juntamente com a coordenação das atividades específicas deve ser exercida nas áreas da logística na totalidade, na logística de distribuição, dando apoio à manufatura e na logística de suprimentos, sendo assim essenciais para que a missão da logística seja alcançada. A empresa que tem a logística de forma estratégica é por que já conseguiram realizar do gerenciamento logístico uma competência central de suas atividades, sempre com o objetivo de fazer o melhor na primeira vez, eliminando o que é desnecessário para a sua execução e com o foco é claro no cliente. Este é um dos

objetivos da integração logística, fazer com que a empresa e todo o seu corpo funcional entendam a verdadeira visão do trabalho logístico e a coloquem em prática no dia a dia da organização sempre com o intuito de atingir os objetivos centrais da mesma.

De acordo com Bowersox e Closs (2001, p.37) a integração logística é alcançada por meio de:

A competência logística é alcançada pela coordenação de um projeto de rede, de informação, transporte, estoque, armazenagem, manuseio de materiais e embalagem. O desafio está em gerenciar o trabalho relacionado a essas áreas funcionais de maneira orquestrada, com o objetivo de gerar a capacidade necessária ao atendimento das exigências logísticas.

Quando as empresas gerenciarem este fluxo de forma sincronizada, o que é bastante difícil, mas não impossível, pois várias empresas já conseguiram perceber o tamanho de seu potencial e a vantagem que o gerenciamento logístico a proporcionou, com certeza terá vantagem competitiva o bastante no mercado para se diferenciar dos seus concorrentes e alcançar uma grande parcela do mercado em que atua, ou seja, em seu marketing share..

De maneira geral, o gerenciamento da logística lida com as operações e com as coordenações. As operações tratam de movimentações e armazenagens estratégicas. Para completar a missão da logística, a atenção deve ser dobrada e direcionada para a integração da distribuição física, do apoio à manufatura e do suprimento, conforme dito anteriormente, tudo isto em um único processo logístico. Se a empresa tem nessas três áreas o cuidado necessário para a sua funcionalidade como um processo coordenado e integrado, resultará em um melhor gerenciamento operacional da movimentação de materiais, dos componentes semiacabados e dos produtos acabados entre as fontes de suprimentos, instalações e clientes da empresa.

LOGÍSTICA DE SUPRIMENTOS

Caracteriza o início da cadeia logística e tem como elementos: desenvolvimento, especifica-

ção, e projeto do produto, previsão de demanda, planejamento das necessidades de novas fontes de fornecimento, compras, recebimento, estocagem de matérias-primas e componentes e seus respectivos controles. Conforme Novaes (2007) a logística de suprimentos percorre o longo caminho que se estende desde as fontes de matéria-prima, passando pelas fábricas dos componentes, pela manufatura do produto, pelos distribuidores e chegando finalmente ao consumidor através do varejista.

Para Hong Yuh (1999) a logística de suprimentos pode ser considerada as matérias-primas, embalagens, componentes e outros insumos para preencher as necessidades de conversão da logística de produção.

Hong Yuh (1999) ainda ressalta que a logística de suprimentos inclui as atividades necessárias para a pesquisa e o desenvolvimento conjunto de produtos e para a garantia da disponibilidade de alta qualidade das matérias-primas, componentes e embalagens, no momento e nas quantidades necessárias para atender aos requisitos do processo de fabricação, de forma que resulte no menor custo total da cadeia de logística. Na logística de suprimentos os fornecedores e todos os sistemas funcionais da empresa tendem a ser planejados de forma estratégica para poderem reduzir custos e desenvolver suas atividades para conseguir vantagens em todo o processo produtivo da organização.

LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO

Efetua o planejamento da distribuição (Centro de Distribuição Central e Regional, depósito local, atacadista, varejista, revendedor, loja, representante, etc.) a partir dos pedidos, define as modalidades (rodoviário, ferroviário, aéreo, marítimo e fluvial) e rotas (com utilização de roteirizadores) de transporte (permitem transferir os próprios ou de terceiros), sendo responsável desde a expedição, a partir da retirada dos estoques, até a entrega ao cliente final (consumidor). É bom ressaltar também que, para que todo o processo logístico funcione, é necessário o total apoio da tecnologia de informação, pois sem esse grande auxílio fica impossível planejar, organizar e controlar a logística na totalidade. Assim como a logística e o marketing se completam, os processos tecnológicos também

completam a logística e o marketing no gerenciamento e análise de toda a atividade.

Novaes (2007, p. 60) define distribuição física como “processos operacionais e de controle que permitem transferir os produtos desde o ponto de fabricação até o ponto em que a mercadoria é finalmente entregue ao consumidor”.

Para Dias (2010, p.475) distribuição física é: “A utilização de canais existentes de distribuição para a lucratividade da empresa, por intermédio de um equilíbrio entre as necessidades de atendimento ao cliente e o custo incorrido”.

A logística de distribuição assim como a cadeia de suprimentos também tem que agir de forma integrada visando diminuir custos e usando as tecnologias para seu andamento no trabalho, ganhando eficiência e flexibilidade para um melhor atendimento aos seus clientes. As empresas que conseguem implantar com excelência os conceitos de logística e de distribuição com certeza se destacaram facilmente no mercado, pois conforme dito até o momento a eficiência da logística acarreta melhorias nas organizações, um melhor posicionamento no mercado e também uma boa vantagem competitiva, se tornando a diferença no mercado atuante.

De acordo com Novaes (2001, p. 123), os principais objetivos e funções dos canais de distribuição são:

Garantir a rápida disponibilidade do produto no mercado, intensificar ao máximo o potencial de vendas do produto em questão, buscar a cooperação entre os participantes da cadeia de suprimentos, garantir um fluxo de informações rápido e preciso entre os elementos participantes, e buscar de forma integrada e permanente, a redução de custos, analisando a cadeia de valor no seu todo.

No fluxo logístico é obrigada uma atenção especial aos custos em todos os processos, pois quanto maior a movimentação dos materiais maior será a utilização de recursos humanos, maquinários, tecnológicos e conseqüentemente maiores custos financeiros.

De acordo com Lima Filho (1978), canal de distribuição é a combinação de instituições pelas quais o vendedor vende produtos ao consumidor final, ao usuário ou ao consumidor final. Os elemen-

tos que estão no processo de distribuição são membros de um canal. Las Casas (2005) diz que o canal é o caminho percorrido pelo produto para vender para um atacadista, que venderá para um varejista, que venderá finalmente para um consumidor final. A escolha de cada um desses caminhos vincula-se totalmente a administração da empresa.

Ainda Las Casas (2006, p 307) faz a seguinte definição: “É um conjunto de organizações que atuam de forma sistemática e se inter-relacionam com o objetivo de exercer determinadas funções de marketing, como transferir posse e, principalmente, distribuir produtos e serviços do produtor ao consumidor”.

O objetivo da distribuição é tornar disponíveis os produtos e serviços para as trocas comerciais. O gerenciamento da distribuição envolve a estrutura e o gerenciamento das atividades dos agentes presentes nos canais, as operações de atacado e varejo, a distribuição física, incluindo aspectos logísticos de planejamento, transporte e armazenagem, entre outras variáveis associadas ao fluxo. A distribuição física está associada à movimentação física do produto entre produtor e ponto de venda ou consumidor, envolvendo a gestão logística de transporte, volumes, armazenagens e manuseio de produtos, assim como a infraestrutura de suporte para esses processos.

ARMAZENAGEM

A atividade de armazenagem é fundamental na organização de um CD, bem como na otimização de sua produtividade operacional. A correta armazenagem, ou seja, a colocação adequada dos produtos nos lugares, respeitando suas características físicas, assim como a utilização de um sistema de armazenagem adequado, pode possibilitar uma boa utilização do espaço, boa utilização dos recursos operacionais, além de otimização no tempo da mão-de-obra para localizar os pedidos/produtos no interior do armazém, dentre outros benefícios. Os armazéns podem ser próprios, públicos ou contratados (Bowersox e Coss, 2001). O armazém próprio é operacionalizado pela própria empresa que possui as mercadorias a serem armazenadas. Sua principal vantagem é o controle, já que a empresa

tem total autoridade para tomada de decisão, e a flexibilidade em se alterar o layout ou o tamanho entre as prateleiras para melhor armazenar seus produtos.

Os armazéns públicos oferecem flexibilidade financeira, já que o dinheiro da companhia não fica empregado em ativo fixo, além das vantagens econômicas de escala. Na maioria das vezes possui maior especialização, já que o gerenciamento da armazenagem é seu core-business. Para Ballou (2001), além de não ser necessário nenhum investimento em ativo fixo e te custos mais baixos, há ainda a possibilidade na flexibilidade da localização, ou seja, se o mercado mudar, como não há o compromisso de longo prazo é mais fácil mudar de armazém, gerando assim uma importante flexibilidade para manter uma rede logística ótima.

Segundo Bowersox e Closs (2001), os armazéns ou CDs contratados possuem as melhores características dos armazéns públicos e próprios, pois apresentam flexibilidade e economia de escala proporcionada pelo compartilhamento do espaço físico, mão-de-obra e equipamentos entre diversas empresas. São muitos utilizados por operadores logísticos especializados em gerenciar e executar todas ou parte das atividades logísticas dentro da cadeia de suprimento, além de procurar agregar valor para seus clientes, na forma de reembalagem, por exemplo. A disponibilidade e visibilidade do estoque são consideradas fundamentais para algumas empresas e interferem diretamente na decisão da localização do CD. É fundamental hoje para as empresas realizarem seu planejamento inserindo a logística como uma atividade importantíssima para a obtenção das metas estipuladas durante o ano, pois hoje com o avanço de tecnologia e dos meios de comunicação com velocidade cada vez mais rápida os consumidores querem seus produtos com a qualidade esperada e com o menor custo possível para eles, visto que a única operação responsável para essa proeza é o gerenciamento da logística de forma a obter vantagem competitiva no mercado realizando as atividades de maneira eficiente e encontrando as melhores soluções para os problemas transformando-os em vantagem competitiva no mercado. As empresas devem ter a mentalidade de melhoria contínua em seus processos gerenciais, mas para isso é preciso uma grande mudança no pensamento de todos os sistemas funcionais da organização e a cultura da própria empresa esteja preparada para mudanças, porque este o conceito da

nova logística, mudanças para uma vantagem no mercado e flexibilidade para poder gerenciar estas mudanças de maneira eficiente, no intuito de conseguir assim a vantagem competitiva no mercado em que atua.

CONCLUSÃO

Conforme dito no decorrer do artigo a logística é muito complexa devido o grau de dificuldade que se encontra no decorrer do processo das atividades, mas se pensarmos de outra forma essas dificuldades se tornarão em oportunidades para o desenvolvimento da organização na totalidade, afinal de contas são nas dificuldades que se encontra as melhores oportunidades, que neste caso, para o crescimento da organização uma vez que são devidamente estudados e organizados.

Ao longo deste trabalho foi dito que a logística sendo realizada de forma eficiente, o ganho que a empresa terá será proporcional à eficácia de seus processos e métodos usados para realizar o trabalho logístico. Um detalhe interessantíssimo e ótimo de ser ressaltado mais uma vez é que a empresa (sistema funcional da organização) deverá ter em mente o tamanho da responsabilidade e o grau de importância no desempenho das atividades. Essas atividades que estão por trás da logística de distribuição é que irão trazer benefícios para as empresas que aplicarem ou executarem de maneira correta. Hoje a competição está cada vez mais acirrada no mercado, cada empresa disputa fervorosamente pela maior participação de mercado, os clientes estão cada vez mais exigentes em termos de buscar a qualidade dos produtos oferecidos no mercado, e claro que com o menor custo possível.

Após ter realizado esta pesquisa revendo os principais conceitos de logística, logística de suprimentos, distribuição e elaborado um estudo de forma bibliográfica sobre o tema analisando, foi possível identificar que o fluxo das atividades e o impacto que este processo tem nas atividades de uma empresa é de extrema importância as mesmas utilizarem os seus recursos de forma integrada visando sempre o mesmo objetivo dentre os setores e sistemas organizacionais para que dessa forma consigam o que foi estipulado no planejamento estratégico.

Portanto, a logística integrada tem por finalidade a aproximação de todas as unidades estratégicas de negócios da organização com base nos fluxos de informações eficientes e das atividades devidamente realizadas com eficácia, ou seja, sempre realizando o certo na primeira tentativa. A operação logística é sem dúvida uma das mais eficazes atividades que a empresa pode ter para a obtenção de vantagem competitiva no mercado como também o crescimento da própria organização a longo prazo, se esta megaoperação é realizada da forma correta o ganho será inevitável, mas caso contrário se o corpo funcional e operacional da organização não corresponder com o custo investido para a execução desta operação, com certeza a empresa terá um grande prejuízo pela frente, afinal de contas o investimento é muito alto para executar, ampliar e manter o nível de serviço logístico prestado. Para isto é necessário ter um planejamento estratégico bem elaborado de forma objetiva e com suas metas e diretrizes bem delineadas e claras com missões delegadas para as unidades estratégicas de negócios realizarem e cumprirem no prazo estipulado e revendo sempre os objetivos da empresa para caso haja a necessidade de mudar devido as circunstância do mercado.

REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. Logística empresarial: transportes, administração de materiais, distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. Logística Empresarial: O processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2001.

BALLOU, Ronald H.; Gerenciamento da cadeia de suprimentos: Planejamento, organização e logística empresarial. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CHRISTOPHER, Martin, A logística do Marketing: Otimizando processos para aproximar fornecedores e clientes. 5. ed. São Paulo: Futura, 1999.

CHRISTOPHER, Martin.; Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégia para Re-

dução de Custos e Melhorias dos Serviços. 1. ed. 2ª tiragem. São Paulo: Editora Pioneira, 1997 –1999.

CHRISTOPHER, Martin.; Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2001.

CHRISTOPHER, Martin. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos. 1. ed. Tradução Francisco Roque Monteiro Leite. São Paulo: Editora Guazzelli Ltda, 1999.

GOMES, Carlos Francisco Simões; RIBEIRO, Priscilla Cristina Cabral. Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação. São Paulo: Thomson, 2004.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing. 12. ed. Prentice Hall Brasil, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Administração de vendas. São Paulo: Atlas, 2005.

LIMA FILHO, Alberto de Oliveira. Ensaio de Administração mercadológica. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1978.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Administração de Marketing. São Paulo: Atlas, 2006.

NOVAES, A. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: Estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 11

YUG CHING, Hong. Gestão de estoques na Cadeia de Logística Integrada. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

