

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL APLICADO NA LOGÍSTICA FÍSICA

Márcia Esperidião¹, Renato Nogueira Perez Avila²,
Jarson Moreira³

RESUMO

O presente artigo discorre sobre Diagnóstico Empresarial aplicado na Logística Física, apresentando embasamentos teóricos de autores que tratam o assunto. Diante esta pesquisa realizada percebemos a grande importância da Logística Física para todas as empresas, pois o que se aplica neste setor reflete na imagem da empresa, como exemplos podem citar os bens duráveis no Brasil, é comum o vendedor prometer a entrega do produto numa certa data, promessa que não é cumprida por deficiência do sistema de informações, nas operações de depósito ou no transporte. Problemas como este presente nas organizações foi o que levou este estudo a ser desenvolvido, utilizando o trabalho do diagnóstico para levantar informações úteis com possíveis melhorias, uma vez que logística de qualidade é vital para uma organização. Os ganhos de se rever a administração das atividades logísticas está transformando a disciplina numa área de grande importância para uma grande maioria de empresas.

Palavras-chave: Logística Empresarial. Distribuição Física. Canais de Distribuição. Diagnóstico Empresarial.

ABSTRACT

This article discusses diagnosis applied in Business Logistics Physical, Theoretical Foundation of presenting authors who deal with the matter. Before this survey we realize the great importance of logistics for all companies physics, because it applies in this sector reflects the company's image, can cite as examples the durable goods in Brazil, it is common to the seller promises to deliver the product in a certain date, that promise is not fulfilled by a deficiency of the information system in warehouse operations or transport. Problems in organizations like this this is what led this study to be done, using the work of collecting information useful for diagnosis of possible improvements, since logistics quality is vital to an organization. Gains to review the management of logistics activities is transforming the discipline in an area of great importance for a vast majority of companies.

Keywords: Business Logistics. Physical Distribution. Distribution Channels. Business Diagnosis

¹ Mestranda em Administração de Empresas / UEL, Especialista em Administração Estratégica e RH, Professora e coordenadora do curso de Administração na Faculdade Integrado – INESUL.

² Graduado em Tecnologia em Processamento de Dados, Graduado em Licenciatura Plena em Informática, Especialista em Ciência da Computação e Mestre em Telecomunicações, Doutorando em Ciência da Educação, docente de vários cursos de Graduação da INESUL.

³ Graduando em Administração de Empresas pelo Instituto de Ensino Superior de Londrina – INESUL. E-mail: jarsonmoreira@pop.com.br.

INTRODUÇÃO

O tema abordado Diagnóstico Empresarial Aplicado na Logística Física, é hoje uma área de estudo que se faz necessário em todas as organizações, uma vez que as empresas necessitam de uma fluidez de materiais e produtos em todos os setores com maior agilidade e menor custo possível, objetivo este que só consegue ser atingido através do tema em estudo aqui apresentado.

Antes de darmos início ao tema central que envolve diagnóstico empresarial, vamos inicialmente explicar como surgiu a logística o que é logística e qual a sua importância.

Buscando embasamento teórico para início do estudo, foi realizado uma pesquisa bibliográfica, apresentando o conceito e a importância da logística e seus canais de distribuição e também o conceito sobre o diagnóstico empresarial.

Esta pesquisa em um sentido mais amplo tem por finalidade reunir um conjunto de atividades orientadas para buscar de um determinado conhecimento sobre o assunto, a fim de definir cientificamente os significados do tema, de uma forma que até mesmo o mais leigo no assunto possa entender o objetivo do trabalho, a pesquisa foi realizada de modo sistematizado, utilizando para isto método próprio e técnicas específicas.

Pretende-se com este estudo demonstrar a importância da logística física de uma empresa e o acompanhamento do processo, uma vez que Ballou (2007) comenta que *“a Distribuição Física é o ramo da logística empresarial que costuma ser a atividade mais importante em termos de custo para a maioria das empresas, pois absorve dois terços dos custos logísticos.”* Tendo um acompanhamento eficaz de todo o processo, evita-se perdas, desgaste de utensílios e do sistema modal utilizado, dando ênfase às afirmações do autor acima, criando relacionamento entre setores e gerando rentabilidade positiva para a organização.

Conceito de Logística Empresarial

Ao tratarmos sobre Logística percebemos o quanto é novo em sua atual configuração, mais se aprofundarmos no história encontraremos raízes já existentes há muitos anos. Nos tempo bíblicos, líderes militares já se utilizavam a logística na preparação de guerras, as batalhas eram longas e nem sempre ocorriam próximo de onde estavam as pessoas. Por isso, eram necessários grandes deslocamentos de um lugar para outro, além de exigir que as tropas carregassem tudo o que iriam necessitar.

Segundo Novaes (2007), *o conceito de logística na sua origem estava essencialmente ligado às operações militares. Ao decidir avançar suas tropas seguindo uma determinada*

estratégia militar, os generais precisavam ter, sob suas ordens, uma equipe que providenciasse o deslocamento, na hora certa, de munição, víveres, equipamentos e socorro médico para o campo de batalha. Por se tratar de um serviço de apoio, sem glamour da estratégia bélica e sem o prestígio das batalhas ganhas, os grupos logísticos militares trabalhavam em silêncio, na retaguarda.

A partir desta afirmação podemos descrever que empíricamente foi o que também ocorreu nas empresas durante um bom período de tempo. As empresas tinham necessidade de transportar seus produtos da indústria até os depósitos ou até lojas de seus clientes; e também para atenderem as demandas de produtos precisavam providenciar e armazenar matéria-prima em quantidades suficientes. Os proprietários de indústria entendiam então que, no fundo, tais operações não agregavam nenhum valor ao produto. Dentro das indústrias, o setor de logística era encarado como um mero centro de custo, sem maiores implicações estratégicas e de geração de negócios. Nos dias de hoje diríamos que este setor somente gerava custo e nunca uma rentabilidade positiva para a organização.

Existem muitos conceitos de logística, no entanto os conceitos ganharam maior força a partir da década de 40, quando as Forças Armadas norte-americanas começaram a entender todo o processo de aquisição e fornecimento de materiais durante a Segunda Guerra Mundial, e começaram a verificar com maior importância esta movimentação, pois necessitavam muito deste trabalho para atender todos os objetivos de combate da época.

Nesses anos decorridos desde a Segunda Guerra Mundial, a logística apresentou uma evolução continuada, sendo hoje considerada um dos elementos-chaves na estratégia competitiva das empresas, porque ela agrega valor de lugar, de tempo, de quantidade e de informação a cadeia produtiva.

O período entre o início dos anos 50 até a década de 60 foi considerada a época de grande evolução para a teoria e a prática da logística. Nesta época as companhias não apresentavam muitas considerações deixando muitas vezes de lado a logística, o que predominavam nas empresas e nas escolas desta época era o marketing, as organizações prestavam muito mais atenção a compra e venda, no entanto alguns professores de escolas de administração não estavam muito contente com o que se havia criado, e começaram a difundir os estudos e teorias sobre a logística.

Ainda nesta época houve muitas migrações populacionais, os consumidores demandavam maior variedade das mercadorias ofertadas. Os produtos proliferavam de poucas centenas para milhares nos grandes supermercados. Automóveis eram oferecidos em diversas cores, motores e tamanhos. Desta forma finalmente os padrões de distribuição começaram a mudar. Onde antes o varejista tipicamente carregava estoques substanciais – por exemplo, num bem estocado depósito nos fundos de uma mercearia – ele passou a manutenção do estoque para seu fornecedor ou para as

centrais de distribuição mais especializada e, portanto, passou a demandar entregas mais frequentes para ressuprimento. Isto aumentou a importância da distribuição para fornecedores e centrais de distribuição, pois maiores níveis de inventário deveriam ser administrados e, ao mesmo tempo, maior disponibilidade de estoque e entregas mais velozes deviam ser providenciadas.

Com as alterações no cenário comercial e industrial, a Logística passou a ter uma importância significativa para uma organização por estar ligada diretamente ao marketing, pode-se dizer que é o relacionamento direto com o cliente, a agilidade de entrega com serviços de qualidade faz com que aja uma fidelização dos clientes. Para isso há necessidade de um acompanhamento de todo o processo logístico evitando falhas que possam elevar os custos e o comprometimento com seus clientes.

Ao desenvolverem um acompanhamento de todo o processo de logística alguns objetivos foram surgindo chegando a um consenso de diversos autores de que a Logística Física possui como objetivos centrais atingir um nível desejado de serviços ao cliente pelo menor custo possível levando os produtos certos para os lugares certos.

Foram propostas muitas definições para logística empresarial, porém Faria (2005), diz que *“o objetivo da Logística é prover ao cliente os níveis de serviços por ele requeridos, com a entrega do produto certo, no lugar certo, no momento certo, nas condições certas e pelo custo certo. Satisfazer faz parte do objetivo da logística. Entendendo que o processo é efetivado quando este objetivo é alcançado, também, as suas atividades que lhe possibilitam maior integração, coordenação, e sustentação, voltadas a este objetivo”*. Para equilibrar as expectativas de níveis de serviços e os custos incorridos, a logística necessita buscar estratégias, planejamento e desenvolvimento de sistemas que lhe assegurem atingir seus objetivos.

Canais de Distribuição

Para uma organização comercializar ou distribuir seus produtos para seus consumidores ou usuários, existem algumas formas chamadas canais de distribuição. Estas formas de distribuição deve ser definido de acordo com o produto, o público-alvo e o fornecedor do negócio.

A definição do canal de distribuição é um ponto muito importante para uma organização, tendo esta definição, fica mais fácil controlar uma sistema de distribuição e ainda pode auxiliar nas estratégias de *marketing*.

As características do mercado e do produto devem ser os principais fatores para a escolha do canal. De certa maneira, podem-se fazer comparações quanto ao efeito das características do

produto e do mercado sobre o tipo de canal empregado. Os pequenos canais, com um pequeno número de fatores intermediários, têm mais condições de ser encontrados onde o produto tem valor mais elevado, ou suas dimensões ou natureza tornam difícil uma estocagem mais prolongada, ou então nos produtos fabricados sob encomenda.

Segundo Novaes (2007), “*a definição mais detalhada dos objetivos dos canais de distribuição depende essencialmente de cada empresa, da forma como ela compete no mercado e da estrutura geral da cadeia de suprimento*”. No entanto, é possível identificar alguns fatores gerais, que estão presente na maioria dos casos.

– Garantir a rápida disponibilidade do produto nos segmentos do mercado identificado como prioritários. Mais especificamente, é importante que o produto esteja disponível para venda nos estabelecimentos varejistas do tipo certo.

– Intensificar ao máximo o potencial de vendas do produto em questão. Por exemplo, buscar as parcerias entre fabricantes e varejistas que permitam a exposição mais adequada dos produtos nas lojas.

– Buscar a cooperação entre os participantes da cadeia de suprimento no que se refere aos fatores relevantes relacionados com a distribuição. Por exemplo, definir lotes mínimos dos pedidos, uso ou não de paletização ou de tipos especiais de acondicionamento e embalagem, condições de descarga (tempos de espera, tamanho dos veículos, equipamentos), restrições de tempo nas entregas (período para recebimento dos produtos, restrição diversas).

– Garantir um nível de serviço preestabelecido pelos parceiros da cadeia de suprimento.

– Garantir um fluxo de informações rápido e preciso entre os elementos participantes.

Bowersox (2008), diz que “*um canal de distribuição é o meio através do qual um sistema de livre mercado realiza a transferência de propriedade de produtos e serviços. É o campo de batalha onde é determinado o sucesso ou o fracasso final da empresa*”.

Toda a movimentação de produtos desde as fontes até os consumidores finais, é uma peça muito importante que pode auxiliar no marketing da empresa promovendo vendas e também controlando custos. No entanto para esta movimentação a necessidade de se planejar o tipo de canal de distribuição que será utilizado e no planejamento envolve dois problemas um espacial e outro temporal. O problema espacial envolve a localização estratégica dos sítio de armazenagem e a definição das rotas que as mercadorias devem seguir. O problema temporal envolve a determinação dos melhores métodos para controle de estoque, entrada e processamento de pedidos.

No decorrer de todo o processo de distribuição dos produtos, desde a fábrica que o produz, até o consumidor final na cadeia de suprimento, podem ocorrer situações diversas, formando canais típicos de comercialização.

Canais Verticais: Os canais de distribuição eram tradicionalmente vistos, numa primeira fase, como estruturas mercadológicas verticais, aonde a responsabilidade ia sendo transferida de um segmento da cadeia de suprimento para o seguinte, como um bastão é passado numa corrida de revezamento. O fabricante envia um caminhão carregado com seu produto (lotação completa) ao armazém do atacadista, onde a carga é desconsolidada. O atacadista vende o produto a diversos varejistas. O varejista estoca a mercadoria nas lojas e a vende ao consumidor final.

Canais Híbridos: Neste tipo de estrutura, uma parte das funções ao longo do canal é executada em paralelo por dois ou mais elementos da cadeia de suprimento, quebrando o esquema vertical rígido descrito anteriormente. Por exemplo, uma empresa fabricante de agulhas para coletar sangue, seringas e acessórios, negocia a venda de seus produtos diretamente com os setores de compras dos grandes hospitais. Quando a transação é consumada, a indústria entrega ao hospital uma lista de seus distribuidores autorizados. O distribuidor escolhido se encarrega, por sua vez, da distribuição física dos produtos adquiridos, formalização dos pedidos, armazenagem e entrega dos lotes ao hospital nos tempos certos e nas quantidades desejadas.

Canais Múltiplos: Outra forma de melhorar o desempenho no gerenciamento da cadeia de suprimentos é utilizar mais de um canal de distribuição. Isso ocorre em função da diversidade de tipos de consumidores. Por exemplo, o comprador em potencial de um microcomputador, pode adquiri-lo por telefone ou pela internet, a partir de uma lista publicada numa revista de informática, ou poderá se dirigir a uma loja especializada, que lhe pedirá um preço um pouco mais alto, mas onde conseguirá informações mais detalhadas e atendimento personalizado. Assim, o consumidor que já tem um conhecimento mais aprofundado do produto, de seus possíveis usos e eventuais problemas, sendo ao mesmo tempo mais sensível ao preço, poderá ser atraído a fazer sua compra através de uma lista publicada na mídia. Já outro comprador, que não acompanha de perto as evoluções tecnológicas dos produtos de computação, pode necessitar de um maior volume de informação para escolha da marca, do tipo e da versão da mercadoria procurada. Outro ponto importante é a garantia do produto em que o contato pessoal com o comerciante pode trazer mais confiança ao comprador, dessa forma o varejista pode criar uma ligação mais estável e mais duradoura entre seu estabelecimento e o consumidor.

Relacionamentos dos Canais de Distribuição (Extensão e Amplitude)

O número de níveis intermediários na cadeia de suprimentos, desde a manufatura até o consumidor final, determina a extensão do canal de distribuição, cada intermediário que surja na cadeia de suprimentos forma um nível do canal. Quando o fabricante vende seus produtos

diretamente ao consumidor este canal é chamado de nível zero.

O canal de um nível há apenas um intermediário na cadeia, o varejista. Este compra os produtos diretamente dos fabricantes e revendem em suas lojas. As grandes cadeias de supermercados constituem um exemplo típico de canal de um nível. Há casos com dois intermediários, formando canais de dois níveis. Por exemplo, os minimercados de vizinhança normalmente adquirem os produtos a partir de atacadistas que, por sua vez, os adquirem dos fabricantes. Podem ocorrer canais com mais níveis, embora sejam menos frequentes.

Quanto a amplitude ou largura dos canais de distribuição é representada pela quantidade de empresas que nela atuam, foram criadas três tipos de amplitudes.

Distribuição exclusiva: existe apenas uma empresa atuando em cada região demarcada pelo fabricante do produto. Isso pode ocorrer no nível de atacado, existindo um distribuidor ou atacadista autorizado para cada região. No nível de varejo, há somente uma firma varejista autorizada a vender o produto aos consumidores em cada distrito, conforme demarcação realizada pelo fabricante ou pelo distribuidor.

Distribuição seletiva: Existem mais do que uma firma atuando num mesmo mercado, mas de forma controlada. Ou seja, em lugar de designar apenas uma empresa para comercializar seus produtos, o fabricante seleciona algumas. O objetivo principal é aumentar as condições de acesso aos produtos e garantir um certo nível de competição entre os comerciantes, distribuidores ou varejistas, conforme o caso.

Distribuição intensiva: Neste tipo de amplitude o fabricante tenta colocar seu produto através do maior número possíveis de revendedores, não restringindo o número de participantes nas diversas regiões onde é comercializado o seu produto.

No entanto, a escolha de uma das alternativas descritas depende essencialmente do tipo de produto.

Para Dornier (2007), a estrutura do canal depende das respostas a essas questões e assumirá as seguintes características:

Comprimento: Quantos intermediários existem?

Largura: Há um ou vários intermediários em dada camada de uma área geográfica definida? Um intermediário constitui uma distribuição exclusiva; alguns intermediários criam uma distribuição seletiva. Muitos intermediários criam uma distribuição intensiva.

Multiplicidade: Quantos tipos de canais são empregados para levar o produto?

Independente do modelo utilizado, os canais de distribuição deveriam ser analisados pela perspectiva do elo mais forte – ou seja, aquele que tem poder de barganha para controlar o canal de distribuição. Nesse sentido, observamos uma concentração cada vez maior dos varejistas que limita

o acesso que os fabricantes podem ter aos clientes finais. Em qualquer sistema de distribuição, os varejistas representam os fabricantes na frente dos consumidores. Isso por si só, requer um conjunto complexo de relacionamento entre concorrentes em diferentes níveis, pois o sistema logístico não é propriedade de uma única empresa, mas de muitas organizações diferentes, que podem ter objetivos diferentes.

ANÁLISE E DIAGNÓSTICO EM EMPRESAS

De acordo com Rosa (2001), “*o diagnóstico empresarial, é uma ferramenta que se denomina como uma auditoria de posição*”, isto é, permite a identificação de uma situação problema dentro de uma organização para tomar a decisão mais eficiente. É uma metodologia utilizada pelo profissional de administração como alavancagem e desenvolvimento do negócio. Para isso, é necessário que o profissional tome algumas medidas fundamentais para realização desse processo:

- Informar-se sobre o negócio ou situação em estudo;
- Utilizar as informações na sua eficiência e eficácia;
- Ser curioso, criativo, perspicaz e saber discernir o que são dados e o que é informação sendo perseverante em seu objetivo organizacional.

Todo o diagnóstico é realizado através de uma metodologia documentada, que fará o colhimento e organização das informações básicas no estudo da situação de uma empresa, podendo assim, realizar uma comparação entre o real e o ideal para a organização. Tendo este documento como um parâmetro para a tomada de decisão, nele deverá conter todos os procedimentos necessários para que se possa desenvolver, identificando o problema na área abordada ou na empresa como um todo.

Diante desta afirmação fazer um diagnóstico empresarial é verificar a situação de uma empresa e determinar seus pontos fortes e fracos em relação à sua organização; sua capacidade gerencial; seu know-how técnico e tecnológico; sua capacidade de produção e de distribuição; suas perspectivas mercadológicas e resultados e perspectivas econômico-financeiras; emitindo um parecer com conclusões sobre cada um desses aspectos e sugestões do que se deve fazer, também podemos dizer que corresponde a primeira fase do processo de planejamento estratégico.

A primeira etapa no processo de tomada de decisões de modo estruturado consiste em entender porque a situação é problema e identificando suas causas e consequências. Algumas técnicas (ferramentas) foram desenvolvidas para ajudar o profissional de gestão a analisar de forma sistemática, estudando suas causas, consequências e prioridades.

Lacombe (2003), afirma que “*o diagnóstico deve dar origem as metas para eliminar os pontos fracos e aproveitar as oportunidades resultantes dos pontos fortes*”. O diagnóstico também ajuda a definir o cenário a se atingir, o qual, por sua vez, levará a determinação das metas estratégicas.

No estudo de um diagnóstico empresarial deve-se colher as informações necessárias e identificar as causas dos problemas, numa maioria das vezes focalizar as poucas causas significativas permite resolver a maioria dos problemas, priorizando sempre a causa que provoca consequências mais danosas.

Como aplicar um Diagnóstico

O desenvolvimento de um diagnóstico pode ter diferentes sequências, dependendo da experiência dos envolvidos, da situação da empresa e de outras variáveis. Uma das estruturas bastante utilizada e de maior aplicabilidade esta descrita abaixo.

Análise da Situação; Antes de ser dado o ponto de partida, faz-se necessário conhecer e entender qual é a situação da empresa:

- Por que a empresa precisa de um diagnóstico?
- Qual é o clima para elaboração do diagnóstico?
- Como o diagnóstico será usado?
- Que nível de profundidade deverá ter o diagnóstico?

Procurar levantar superficialmente o que a empresa tem de positivo e o que tem de negativo.

Definição dos objetivos; A partir da formalização das informações colhidas nas questões anteriores, colocam-se no papel de forma clara quais são os objetivos, ou seja, o que se quer com o diagnóstico.

Definição da Estratégia de Diagnóstico; Tendo como referencial os objetivos traçados após o diagnóstico, elabora-se uma proposta de estratégia e a forma de como se pretende aplicá-lo.

Preparação de Instrumentos, Pessoal e Recursos; Com os objetivos e as estratégias definidos, é hora de criar uma estrutura para realização do diagnóstico:

Instrumentos: quais serão utilizados? (formulários, guias com perguntas etc.);

Pessoal: a necessidade de profissionais (consultores, assistentes etc.);

Recursos: equipamentos, recursos materiais e financeiros.

Levantamento de Informações; Poderá ser feito através de questionários manuseados por um pesquisador, através de *wokshop*, entrevistas, entre outras formas. Esta fase do diagnóstico requer muitos cuidados para que não ocorram interpretações errôneas, distorção das informações, e que os entrevistados não se fechem retraindo as informações importantes ao diagnóstico.

Análise das Informações; Tendo concluído o levantamento, a próxima etapa é a de análise das informações e quais conclusões chegadas com o levantamento de dados coletados.

Nesta fase é verificado:

- O que há de comum entre as informações colhidas?
- O que há de diferenciação entre elas?
- Quais as tendências das respostas?

Todo este trabalho de análise requer a atuação de um profissional de gestão de negócios com experiência e técnicas de pesquisa, para que possa perceber o valor e o lugar de cada informação colhida no quadro geral.

Elaboração e Apresentação do Relatório; Após todas as fases concluídas, elabora-se um relatório, apresentando o que fazer para fechar o ciclo de um bom diagnóstico. Este relatório deverá ser claro, objetivo, conciso e direto, indicando problemas, causas, alternativas, e recomendações de ação.

Por fim vem à etapa de apresentar o relatório à empresa, enfatizando as informações de maior interesse, ordenando o raciocínio de forma lógica, esclarecendo todo o diagnóstico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo principal realizar um estudo mais aprofundado sobre a importância da logística dentro de uma organização. Para dar início ao trabalho foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre conceitos de logística, como funcionam seus canais de distribuição e como aplicar um diagnóstico empresarial, este como forma de acompanhar todo o processo logístico ajustando possíveis falhas no setor.

O desenvolvimento deste estudo foi realizado dentro da empresa Completo Distribuidora de Bebidas, com observações e anotações feitas todos os dias no setor de logística, trabalho este que permitiu vivenciar na prática as teorias apresentadas em sala de aula.

De uma maneira geral, este trabalho pretende despertar o interesse e contribuir para um maior conhecimento sobre a logística e também futuros estudos, visando trazer e aumentar a eficiência da atividade de distribuição no Brasil.

Diante a pesquisa realizada chegamos à conclusão de que a logística é uma estratégia competitiva bastante eficaz, mantendo um sistema logístico em ordem as organizações conseguem planejar e coordenar suas ações gerenciais de uma forma bem integrada, levando a resultados positivos e conseqüentemente a um melhor posicionamento no mercado.

REFERÊNCIAS

BALLOU, H. Ronald. **Logística Empresarial**. Logística – Uma função essencial na empresa. São Paulo: Ed. Atlas. 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a Administração. Capítulo 5: Processo decisório e resolução de problemas**. Rio de Janeiro. Ed Atlas, 2000.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia**. 6ª ed. – São Paulo: Atlas, 2005.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica** 24º ed. Petrópolis: Ed Vozes, 1999.

PAOLESCHI, Bruno. **Logística Industrial Integrada – D Planejamento, Produção, Custo e Qualidade à Satisfação do Cliente**. São Paulo. Ed Érica, 2008.

CERVO, Amado L; BERVIAN Pedro A. **Metodologia Científica** 5º ed. São Paulo; Pearson Prentice Hall, 2002.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de. **Projeto de pesquisa: proposta metodológica**. Petrópolis, RJ; Ed Vozes, 1990.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo; Ed Atlas, 2002.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração; Princípios e tendências**. São Paulo: Ed Saraiva, 2003.

ROSA, José Antonio. **Roteiro para Análise e Diagnóstico da Empresa**. São Paulo: Ed. STS, 2001.

DORNIER, Philippe-Pierre. **Logística e operações Globais**. São Paulo: Ed Atlas, 2007.

FIGUEIREDO, Kleber Fossati & FLEURY, Paulo Fernando. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e recursos**. 1ºEd. São Paulo: Atlas, 2006.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Pesquisa Institucional: diagnóstico organizacional para relações públicas.** São Paulo: Ed Loyola, 1990.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento.** São Paulo: Ed. Saraiva, 2009.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada.** 3° Ed. São Paulo: Ed Atlas, 2008.

FARIA, Ana Cristina de. **Gestão de custos logísticos / Ana Cristina de Faria, Maria de Fatima Gameiro Costa.** São Paulo: Ed Atlas, 2005.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: uma abordagem logística.** 4° Ed. São Paulo: Ed Atlas, 2008.

BOWERSOX, Donald J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento.** 1° Ed. São Paulo: Ed Atlas, 2007.