



CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE

Logística da Informação: O Caso LL Imóveis

ALUNO: Flávio José de Moura

ORIENTADOR: Prof. Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti

Curso: MBA em Logística Empresarial

PERFIL

Frutos de uma família com poucos privilégios financeiros, os irmãos Lindomar e Lindemberg decidiram que a saída para não permanecer no interior seria estudar. O primeiro a ingressar na Escola Agrícola de Jundiaí, a 45 km de Lagoa de Pedra, foi o mais velho, Lindomar. Iniciou o curso de técnico-agrícola (também equivalente ao ensino médio) em 1991, concluindo-o em 1993. Em 1992, o irmão mais novo, Lindemberg, também iniciou o curso, terminando dois anos mais tarde.

Determinados a não pararem por aí, os irmãos convenceram os pais a mudaram-se para a capital do Estado, lugar onde eles enxergaram haver mais oportunidades para crescer. Com algum esforço por parte da família, chegaram a Natal vendendo desde feijão verde e macaxeira aos famosos dindins.

Lindomar conta que, em Jundiaí, tinham o hábito de pegar caronas. Em Natal, contudo, não fora diferente. “Em uma dessas caronas, conheci João Batista Coutinho, dono da Rio Norte Imobiliária e ele nos convidou para trabalhar no mercado imobiliário.” O convite surgiu em 1994, ano em que a dupla chegou a Natal. Lindomar tinha 21 anos e o irmão mais novo, 18.

Poucos anos após a parceria com João Batista, “os parecia”, como eram chamados nas festas que frequentavam, já era conhecida como os grandes vendedores de loteamento da região. Lindomar explica que como não tinham uma família conhecida na cidade, tiveram que trabalhar também a própria imagem, um “marco” da dupla. Então saíam muito para festas e vaquejadas, sempre juntos e vestidos de forma semelhante. Daí surgiu o apelido.



Imagem 01: Placa de Venda da Rio Norte Imobiliária

Em 1998, Lindomar e Lindemberg conseguiram comprar o primeiro terreno. “Era um terreno de uma casinha em frente à BR, fomos construindo aos poucos e hoje meu irmão mora lá”, relembra Lindomar. O terreno foi apenas o pontapé inicial para o surgimento da LL Imóveis, consolidado logo após o término da construção. A idéia inicial, segundo Lindomar, seria fazer uma extensão da Rio Norte Imobiliária em Parnamirim e firmar parceria com o antigo patrão. Contudo, o plano não deu certo e a dupla montou a sua própria marca.



Imagem 02: Primeira Sede na BR-101

Em 1999, foram desapropriados da primeira sede e iniciaram a construção de uma segunda, no mesmo local onde hoje é localizada a LL Imóveis. A construção foi realizada em menos de quatro meses por imposição judicial e os retoques foram dados posteriormente.



Imagem 03: Prédio na BR-101

Continuando a tradição da busca pelo conhecimento, Lindomar e Lindemberg foram integrantes da primeira turma de Ciências Imobiliárias da Universidade Potiguar (UnP), iniciando o curso em 2001 e concluindo-o em 2004. Quanto à missão da LL Imóveis, Lindomar é enfático: “A nossa missão é realizar sonhos”.

Ele explica que muitas pessoas só compram uma casa na vida, e que um lar deve ser um investimento feito com segurança, desde a compra do terreno até a construção da casa, com uma equipe confiável.



Imagem 04: Nova sede

PRODUTOS E SERVIÇOS

A LL Imóveis trabalha com venda e administração de imóveis, e é referência no mercado na comercialização de loteamentos no interior do Estado do RN e PB. O seu departamento comercial é dividido em três segmentos:

- Imóveis avulsos
- Empreendimentos
- Loteamentos

O Gerente Comercial administra esses três departamentos, onde cada um é comandado por um Coordenador, que lidera o time de corretores da empresa.

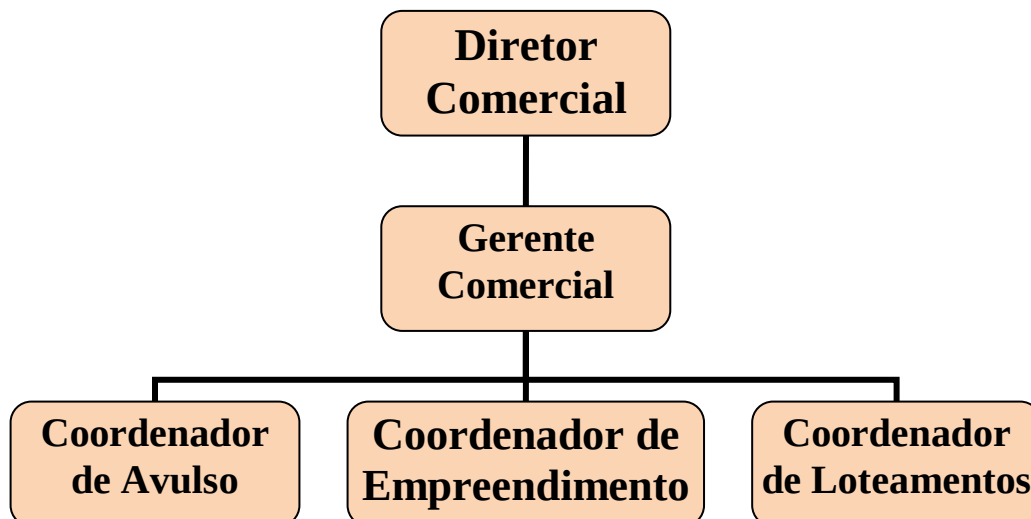


Figura 01: Organograma do Setor Comercial.

O PROBLEMA:

Apesar da empresa possuir uma equipe de funcionários capacitados, existe uma tendência à centralização de certas tarefas burocráticas nas mãos da diretoria, e tal fato impede a celeridade em alguns processos críticos da empresa.

E diante do crescimento na demanda por loteamentos, aumentou a quantidade de propostas que chegam ao setor de cadastro da empresa, e justamente pelo fato da necessidade da assinatura de cada contrato individualmente pelos diretores e empreendedores, o processo de geração de contrato tornou-se bastante lento. Os diretores chegam a assinar uma média de 100 contratos por semana, ocupando um tempo precioso nas tarefas do dia a dia.

A consequência desse problema acarreta no risco de extravio de documentos, na insatisfação dos clientes, que começaram a reclamar da demora em receber o contrato e o carnê de pagamento. O nível de satisfação dos colaboradores da LL Imóveis diminuiu, devido à pressão exercida pelos clientes, mas principalmente pela frustração em não poder resolver rapidamente, decorrente da sua limitada autonomia e responsabilidade.

Se nada for feito, a rotatividade de funcionários pode aumentar, e o mais grave será a perda da confiança dos clientes.

Como diminuir os gargalos e fazer como que o contrato chegue mais rápido na mão do cliente, diminuindo os riscos e aumentando sua satisfação com a LL Imóveis?

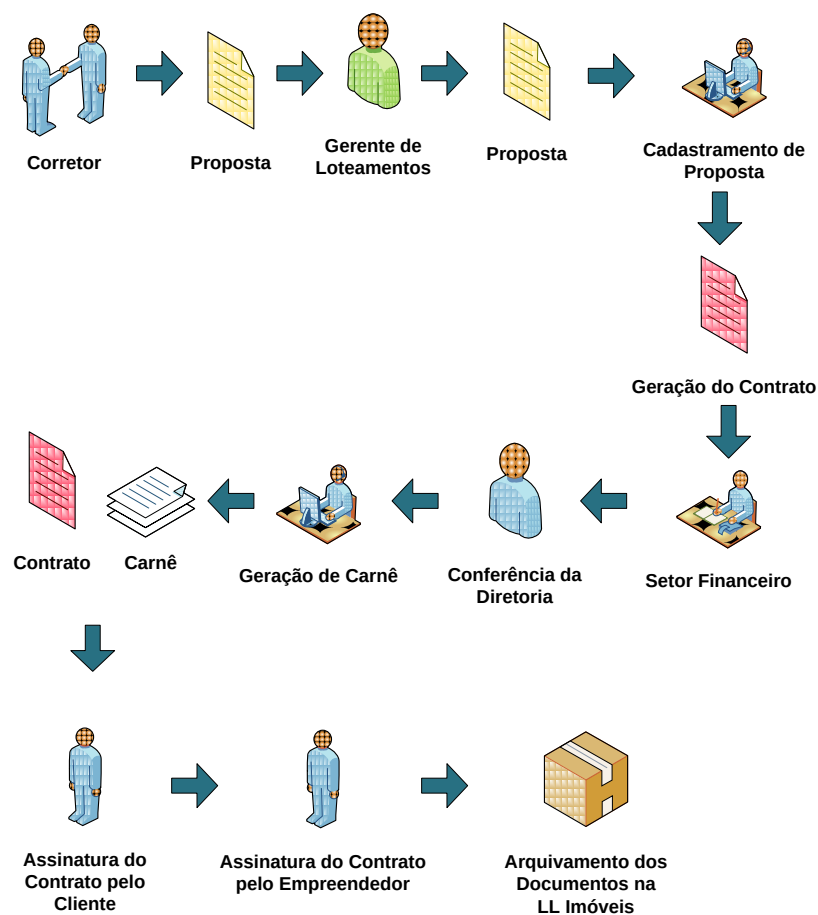


Figura 02: Processo de Geração de Contrato

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

O caso expõe alguns dos grandes dilemas que os empreendedores se deparam quando suas empresas crescem desordenadas, principalmente a necessidade de mobilizar todos os esforços possíveis para a melhoria da qualidade no atendimento às expectativas do cliente.

As organizações são constituídas por uma complexa combinação de recursos (capital humano, capital intelectual, instalações, equipamentos, sistemas informatizados, etc) interdependentes e inter-relacionados, que devem perseguir as metas econômico-financeiras da empresa.

O trabalho enfatiza a influência da gestão da informação no fluxo logístico, especificamente o gerenciamento por processos, abordando as áreas afetadas pelo mesmo, dentro de uma organização prestadora de serviços.

Seus objetivos são desenvolver nos participantes: 1) a importância do gerenciamento da informação na logística empresarial; 2) reconhecimento da possibilidade de aplicação dos conceitos de administração por processos nas PMEs; 3) tecnologias de gerenciamento eletrônico de documentos; 4) possibilidade de estabelecer a conexão entre teoria e prática.

Fontes dos Dados

Este caso relata uma situação real, iniciada em 2011, numa empresa imobiliária. As situações apresentadas são fieis à realidade pesquisada. As informações coletadas são de caráter primário, sendo utilizadas técnicas de observação e entrevistas com os funcionários e gestores.

Sugestões para Discussão do Caso

Este caso pode ser lido em 15 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e/ou especialização em logística e processos.

Nota-se a importância da seqüência dos passos:

- 1) Explicação sobre gestão de processos e uso dos conceitos;
- 2) leitura individual;
- 3) discussão em pequenos grupos;
- 4) apresentação pelo professor da temática e da situação.

Questões para Discussão

- 1) Quais as consequências do não atendimento às necessidades dos clientes pela empresa?
- 2) Que medidas poderiam ser utilizadas para minimizar as dificuldades evidenciadas no referido estudo de caso?
- 3) O uso da tecnologia da informação é viável para a resolução do problema?

Análise do Caso

Pode-se começar a discussão do caso, abordando principalmente o gerenciamento da informação e a gestão de processos no contexto organizacional, considerando o ambiente em que a empresa se insere, o porte e tipo de empresa.

GESTÃO POR PROCESSOS

A excelência do desempenho e o sucesso do negócio requerem que todas as atividades inter-relacionadas sejam compreendidas e gerenciadas segundo uma visão de processos. É fundamental que sejam conhecidos os clientes desses processos, seus requisitos e o que cada atividade adiciona de valor na busca do atendimento a esses requisitos.

A gestão por processos trata do enfoque administrativo aplicado por uma organização que busca a otimização e melhoria da cadeia de seus processos, desenvolvida para atender necessidades e expectativas das partes interessadas, assegurando o melhor desempenho possível do sistema integrado a partir da mínima utilização de recursos e do máximo índice de acerto.

Pode-se pensar que a abordagem por Processos ou Gestão por Processos, como é conhecida atualmente, visa desenvolver esforços dentro das organizações para que os departamentos funcionem como um todo de forma que cada parte dessa estrutura organizacional passe a analisar os impactos que seu desempenho está causando nas demais partes da empresa.

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (2007), esse tipo de gestão necessita de visão sistêmica, pois sem ela é impossível perceber como o todo significa muito mais do que a uma simples soma das partes. A abordagem sistêmica dentro de uma organização faz com que o foco de sua gestão esteja voltado não só para o seu ambiente interno, mas para o externo também, ou seja, que haja uma sinergia entre as partes para que os objetivos planejados sejam alcançados.

Imaginem uma empresa prestadora de serviços. Um determinado cliente liga pra fazer uma reclamação a respeito de um serviço e este logo é direcionado para o departamento de reclamações que leva alguns minutos para atendê-lo. Neste departamento são coletadas todas as informações sobre o cliente inclusive a sua reclamação. Detectado o problema, o atendente redireciona a ligação para o setor que deveria solucionar o problema, no entanto este setor não consegue solucioná-lo e redireciona o cliente mais uma vez para outro setor e assim por diante. Isso ocorre justamente pelas lacunas existentes entre os departamentos que impossibilita o conhecimento de cada etapa do processo. Cada atendente é especialista da sua

área e desconhece as demais. Com isso o cliente em alguns casos fica sem a solução para o seu problema e acaba insatisfeito com a empresa e muda para a concorrência quando há a possibilidade.

LOGÍSTICA DA INFORMAÇÃO

Os estudos da logística e sua história demonstram que desde a segunda guerra mundial, a logística tem passado por uma evolução que apresenta várias fases (Almeida, 2000). Assim sendo, observa que ao longo do tempo a logística tem sido otimizada e seus diversos componentes, antes considerados essenciais, deram lugar a outros. Da mesma forma, outros componentes, antes considerados irrelevantes, tornaram-se muito importantes e alguns outros foram repensados, alterados e reestruturados. Assim também, componentes que antes não eram relevantes, facilitados por novas tecnologias, assim se tornaram.

Na trajetória da logística, a gestão da informação foi aos poucos ganhando relevância, e a importância da função informação na logística somente ganhou destaque nesta última década. É importante destacar também a importância das novas tecnologias de informação e sua utilidade à logística, em quatro níveis: estratégico, estrutural, funcional e implementação, inserindo no nível funcional as três gestões funcionais básicas da logística: armazenagem, transportes e informação.

O sistema de informações logísticas tornou-se um fator crítico de sucesso na estratégia logística. Ele engloba a monitoração de fluxo ao longo de toda a cadeia de atividades logísticas, capturando dados básicos, transferindo dados para outros centros de tratamento e processamento, armazenando os dados básicos conforme seja necessário, processando dados em informações úteis, armazenando as informações conforme seja necessário e transferindo informações aos usuários e clientes.

Bowersox e Closs (1996) ao destacarem a importância da informação como ferramenta estratégica para a logística, afirmam que sua importância não tem sido devidamente considerada e sua relevância não tem sido avaliada com o devido destaque, e que cada erro na composição das necessidades de informação cria uma provável ruptura na cadeia de suprimento:

“Historicamente, a importância da informação para o desempenho da logística não tem tido o devido destaque. Essa negligência é fruto da falta de tecnologia adequada para gerar as informações desejadas. Os níveis gerenciais também não possuíam uma avaliação completa e uma compreensão aprofundada da maneira como uma comunicação rápida e precisa pode melhorar o desempenho logístico. Essas duas deficiências históricas foram eliminadas.”

Magee (1977), que afirmava que o aperfeiçoamento dos canais de informação é fundamental para revolucionar a distribuição, pois permite um acesso sistemático ao controle, antigamente inexequível, e sem poder, ainda naquela época, contar com ferramentas informacionais como computadores domésticos, redes e internet, já destacava a informação como elemento preponderante e funcional para o desenvolvimento de uma logística operando em sua melhor performance. Ao discorrer sobre as oportunidades para a redução de custos e redução de tempos de espera entre outros itens relevantes, considerava sempre os três elementos (transportes, armazenagem e estoques e a informação), em suas análises. Assim, os novos avanços técnicos em comunicações observados à época, bem como o processamento de dados e os transportes, poderiam acelerar o reabastecimento, reduzindo o tempo de espera. A substituição do correio por comunicações telefônicas e do processamento manual de dados pelo eletrônico, poderia aumentar diretamente os custos, mas poderia também reduzir o tempo de espera e, portanto, o investimento, fortalecendo assim a importância essencial da gestão da informação como componente crucial na obtenção de uma funcionalidade mais eficiente de sua aplicação.

Bowersox e Closs (1996) afirmam ainda que, quanto mais eficiente for o processo do sistema logístico de uma organização, maior precisão será requerida do sistema de gestão das informações. Da mesma forma Magee (1977) afirmava, na década de 80, que as tendências no desenvolvimento da logística não identificavam a relevância da evolução da informação com a capacidade logística.

“No passado, os desenvolvimentos mais notáveis da logística foram aqueles relacionados com o transporte. O desenvolvimento de novas técnicas de transporte e a abertura de novas rotas se situam entre as mais dramáticas conquistas do homem. O desenvolvimento dos sistemas de comunicação – serviço de correios, telefone, telégrafo etc. – tem sido enorme; é interessante notar que estes não têm sido estreitamente identificados com a capacidade logística.”

A importância da informação como um dos elementos principais da logística também é apresentada por Novaes (1989), que afirma que a logística não deve se ater somente aos aspectos físicos do sistema (veículos, armazéns, rede de transportes etc), mas aos aspectos informacionais e gerenciais, que envolvem o processamento de dados, a teleinformática, os processos de controle gerenciais, entre outros, e fazem parte integrante da análise logística. O mesmo autor em 2001 definiu a logística, incluindo a gestão da informação, como preponderante para sua operacionalização ou funcionamento, como segue:

“Logística é processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços de informação associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor.”

Na definição de gestão de sistemas de informação estão incluídos: o serviço ao consumidor, tráfego e transporte, armazenagem e estoque, seleção da localização das fábricas e armazéns, controle de estoque, processamento de pedidos, comunicações de distribuição, obtenção, manuseio de materiais, peças e serviços de apoio, seguros, embalagens, manuseio de bens retornáveis e previsão da demanda. Fica claro, que a informação exerce um papel elementar na execução efetiva da logística, assumindo um papel relevante à sua funcionalidade. Ora, sem informação, não seria possível, sequer, saber de que forma, quando, onde e como os bens deveriam ser embalados e entregues. Assim, a informação na logística não pode ser vista apenas como um apêndice requerido à implementação da logística, mas sim como atuante em nível funcional.

Desta forma a gestão da informação torna-se imprescindível para o sucesso de qualquer empresa, sendo um processo formal de obter, digerir, filtrar e distribuir as informações relevantes aos gerentes em todos os níveis hierárquicos, o que caracteriza sua funcionalidade como essencial ao andamento de qualquer área de negócio, incluindo-se as atividades logísticas.

GED – GESTÃO ELETRÔNICA DE DOCUMENTOS

Novas tecnologias buscam uma forma de fazer com que a informação esteja disponível de uma forma rápida, assim temos o GED (Gerenciamento Eletrônico de Documentos), que traz a proposta de agilidade e funcionalidade para as informações vitais das organizações, é uma nova tecnologia que pode ser de grande valia para os arquivistas que terão nesta tecnologia a ajuda necessária para cumprir um dos princípios básicos da arquivística que é facultar o acesso às informações para os seus usuários.

Mas o que realmente é Gerenciamento Eletrônico de documentos? É o processo de converter documentos em suporte de papel ou microfilme em bitmaps eletrônico que representam a figura de uma página e o seu gerenciamento através de um software o qual permite que estes sejam indexados, armazenados, pesquisados, recuperados e visualizados. Partindo deste conceito notamos que a principal proposta do GED é a organização da informação, para que quando a mesma for requisitada pelo usuário ela seja encontrada de forma rápida.

Basicamente tudo começa com a captura eletrônica de documentos, que pode ser feita simplesmente digitando ou escaneando o mesmo, para depois este ser indexado. O sistema de indexação segue as regras da empresa que o implanta, porque cada uma tem a sua forma de arquivamento, mas na maioria dos casos este sistema opera, através de entrada manual ou por chave automática que pode ser, por exemplo, o número de protocolo que é usado para procurar e resgatar o documento digitalizado no futuro. É este sistema que cria um modo de arquivamento organizado e possibilita a pesquisas futuras de maneira simples e eficiente, que é a parte importante deste processo, pois é assim que teremos a informação sendo acessível de forma rápida,

O projeto GED não tem regras predefinidas, ele vai depender do tamanho do acervo, do que a empresa necessita e de diversos pontos que devem ser analisados, pois este é um projeto como qualquer outro da área arquivística e, como tal, necessita de metodologias e diagnósticos para que ele possa cumprir plenamente suas funções.

O passo final é o arquivamento dos documentos em um meio de armazenagem em massa, tal como *pendrive*, disco rígido (*hard disk*) ou meio óptico.

Padrões de Resposta

O investimento na tecnologia GED – Gestão Eletrônica de Documentos é essencial para que a LL Imóveis traga agilidade ao acesso à informação, e somado ao aumento da

produtividade gerado pela otimização de tempo e dos recursos humanos, diminua a demora em seus processos.

Outro atrativo da implantação do GED é a redução considerável de custos com o melhor aproveitamento do espaço físico dos arquivos, ocasionado pela diminuição considerável da massa documental, além de um maior controle dos documentos com uma consequente minimização da perda ou extravio deles.

É possível que empresa possa dar autonomia aos seus funcionários, permitindo com que eles tomem ações na ausência dos diretores, tudo isso com o apoio e controle da tecnologia.

Os documentos podem no futuro ser assinados digitalmente, trazendo mais comodidade e agilidade aos diretores, empreendedores e clientes.

Através de um software de controle, é possível criar um Sistema de Gestão de Documentos bem simples, como é descrito abaixo:

MODELO DE GESTÃO ELETRÔNICO DE DOCUMENTOS DA LL IMÓVEIS

O SGD tem como objetivo ter um melhor controle na gestão do fluxo de documentos da empresa através do uso do Código de Barras.

Objetivos:

- Dar visibilidade e eficácia aos processos, através de definição de fluxo específico de desenvolvimento.
- Qualificar quaisquer processos que envolvam tramitação, análise e aprovação de documentos.

Abrangência:

- Iniciaremos em processos da área comercial, e no futuro passaremos para todos os níveis da organização.

Resultados:

- Colaborar diretamente na agilidade para a conclusão de etapas, e evitar extravio de documentos no desenrolar de ações em que estejam inseridos.
- Manter follow up atualizado do andamento de processos por etapas.

Estrutura de Operação:

- Realiza-se na sede da organização, com os colaboradores da LL Imóveis à frente das atividades, sendo escalados conforme sua qualificação e especificidade de cada processo.

PARA DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DEVEM SE CONTEMPLADOS OS SEGUINTE CAMPOS:

1) número de registro seqüencial – o próprio sistema se encarregaria de gerar esse número. Este campo permitirá um acompanhamento da quantidade de documentos acumulados (produzidos e/ou recebidos) diária, mensal ou anualmente na organização. Essa informação pode ser utilizada para previsões de espaço, de mobiliário, de material de acondicionamento e, sobretudo, de custos;

2) origem do documento – identificação da origem de sua produção.

No caso dos documentos produzidos na organização, deve-se indicar o setor. Pode-se, nesse campo, ter uma tabela auxiliar com a sigla ou o nome por extenso de todas as unidades.

Para os documentos produzidos fora da organização, isto é, aqueles documentos recebidos, deve-se identificar a organização, o setor e o nome da pessoa que assina o documento.

3) número de origem do documento – indicação do número original do documento que está sendo registrado. No caso dos documentos produzidos na organização, o sistema gerará um número seqüencial. Para aqueles documentos que não contenham número pode-se registrar a sigla S/N (sem número);

4) data do registro – indicação da data em que está sendo registrado o documento. O próprio sistema pode gerar automaticamente essa informação;

5) tipo de via – indicação do tipo de via documental, podendo ser original ou cópia. Quando for um documento recebido por fac-símile, indicar como cópia e fax. Caso contrário, indicar “reprografia” para as demais cópias.

6) data do documento – indicação da data constante no documento;

7) espécie do documento – identificação da espécie documental (Proposta, ofício, carta, memorando, projeto, relatório, ata, convite etc.). Deve ser criada uma tabela auxiliar com todas as possíveis espécies documentais;

8) destino – identificação do destinatário. No caso de documentos recebidos, pode-se criar uma tabela auxiliar com a sigla ou o nome por extenso de todas as unidades e uma outra tabela auxiliar com a relação dos nomes dos funcionários. Para os documentos enviados deve-se deixar o campo aberto para ser preenchido de acordo com o destinatário, considerando o nome da pessoa e a organização que ela está vinculada;

9) conteúdo informacional – identificação do assunto do documento a partir de uma lista de palavras chaves. Trata-se de uma descrição sucinta do conteúdo informacional do documento.

10) previsão de solução – indicação do número de dias corridos previstos para a análise e solução da situação apresentada no documento. Este campo deve ser preenchido pelas pessoas responsáveis pelo assunto em pauta;

11) tramitação – indicação do recebimento físico de um documento;

12) situação – durante a tramitação de um determinado documento ele pode passar por algumas situações, que devem ser registradas no sistema, para refletir a real situação do documento. Neste campo, com o auxílio de uma tabela auxiliar, será indicado a situação do documento.

Por exemplo,

- **Em exame,**
- **Remetido com retorno** (o documento deverá retornar ao remetente),
- **Em agenda** (o documento vai ser analisado em uma data certa no futuro);
- **Aguardando manifestação do remetente** (registra que o componente está aguardando alguma manifestação ou complementação de documentos por parte do remetente do documento),
- **Aguardando manifestação de terceiros** (significa que o documento aguarda a manifestação de outros funcionários da organização ou mesmo de outras ações que independem do funcionário detentor da carga do documento),
- **Anexada a outro documento** (informa que o documento deixou de ter uma situação própria e foi anexado a outro),
- **Arquivado** (o assunto foi encerrado e o documento foi enviado para arquivamento);

13) classificação do documento - trata-se da classificação intelectual definida a partir do plano de classificação e expressa em um código. Pode-se desenvolver uma tabela auxiliar com todos os códigos de classificação;

14) localização física do documento – indicação, com precisão, do setor aonde está arquivado o documento. Esse campo deve ser preenchido pelo Setor de Protocolo, pois o documento passa a ter um endereço quando o mesmo é enviado para arquivamento no Setor de Protocolo;

15) observações – no caso da necessidade de incluir informações significativas que não foram previstas nos outros campos.

Todos os documentos enviados devem ser **obrigatoriamente**, registrados na base de dados, independente da forma de envio (correio, em mãos, entregue a um dos funcionários, malote, fac-símile etc.), da identificação do destinatário (impessoal, setores da organização ou a funcionários em particular), da espécie documental (correspondência, relatório, projeto, ata de reunião, formulário, processo etc.) e do destino de sua tramitação (interno-interno, interno-externo, externo-interno).

Os documentos deverão ser registrados imediatamente na base de dados e distribuídos aos destinatários. A base de dados deverá gerar uma etiqueta com código de barras que será colada no verso do documento, no canto inferior. O código de barras tornará mais rápida a tramitação do documento dentro da organização e as informações sobre o mesmo.

Nas situações em que é necessária uma longa e variada tramitação, isto é, quando um assunto precisa ser definido por um ou mais setores, cada setor deverá registrar na base de dados a posse do documento, situação do assunto tratado e a sua transferência para outro setor ou para arquivamento. Desse modo é possível localizar rapidamente o documento e saber como está o tratamento do assunto ensejado por ele. A responsabilidade pelo registro da informação, nessa situação é de todos.

Os documentos produzidos, isto é, aqueles que foram elaborados pelos próprios funcionários da organização, deverão ter suas informações incluídas na base de dados. O próprio sistema gerará um número seqüencial, que será o próprio número de origem do documento.

Bibliografia

ALMEIDA, Celio M. P. R. *Modelos de Estratégia Logística: Uma Análise Crítica da Evolução de Seus Componentes*. São Paulo. Artigo apresentado ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 2000.

ALMEIDA, Celio M. P. R. *Um Levantamento das Práticas de Logística na Indústria de Alimentos, de classe mundial, no Estado de São Paulo*. São Paulo. Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração. 2000.

BOWERSOX, Donald J. CLOSS, David J. *O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento*. Ed. Atlas. 2009.

Fundação Nacional da Qualidade. *Rumo à Excelência: Critérios para a avaliação do desempenho e diagnóstico organizacional*. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade. 2007

MAGEE, John F. *Logística Industrial: análise e administração dos sistemas de suprimento e distribuição*. São Paulo. Ed. Pioneira. 1977.

NOVAES, Antônio G. *Sistemas Logísticos: transporte, armazenagem e distribuição física de produtos*. São Paulo. Ed. Edgar Blücher Ltda. 1989.

NOVAES, Antônio G. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: estratégia, operação e avaliação*. Rio de Janeiro. Campus. 2001.