CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

RIDON DANTAS BORGES FILHO

A LOGÍSTICA COMO ESTRATÉGIA DE VIABILIDADE PARA UMA EMPRESA VIRTUAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA QUALQUERPEÇA.COM

NATAL
2015

RIDON DANTAS BORGES FILHO

A LOGÍSTICA COMO ESTRATÉGIA DE VIABILIDADE PARA UMA EMPRESA VIRTUAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA QUALQUERPEÇA.COM

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração do Centro Universitário do RN – UNI-RN, como requisito final para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: **Prof. Msc. Adriano Macedo dos Santos.**

NATAL
2015

RIDON DANTAS BORGES FILHO

A LOGÍSTICA COMO ESTRATÉGIA DE VIABILIDADE PARA UMA EMPRESA VIRTUAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA QUALQUERPEÇA.COM

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração do Centro Universitário do RN – UNI-RN, como requisito final para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em:_____/_____/_____.

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. Msc. Adriano Macedo dos Santos

Orientador

_____

Prof.

Membro

_____

Prof.

Membro

RESUMO

Empreender é um desafio para poucos que possuem o sonho de mudar o ambiente ao seu redor fazendo disto o seu trabalho. Tais pessoas necessitam dedicarem-se para fazerem seus sonhos virarem realidade. Este trabalho tem o objetivo de estudar uma ideia inovadora analisando sua viabilidade através dos sucessos e fracassos observados diante do estudo e finalizá-lo com propostas de venda para impulsionar empreendedores da área. Também avaliar e mostrar a importância de uma ferramenta da administração, a logística, a qual até pouco tempo vista como despesa, hoje é peça fundamental para funcionamento de qualquer tipo de organização. A proposta foi que a empresa em estudo adota-se o sistema de consignação, método já antigo, mas que não pensado antes para o formato de negócio da Qualquerpeça.com, deveria solucionar problemas de logística e de custo de estoque. A proposta foi lançada após análise do ambiente da empresa e acompanhamento de históricos de compra e venda informal. Mesmo com a adoção desse método, a empresa decidiu por dar um tempo nas operações até modificar seu nicho de mercado. Foi averiguado que o momento da empresa não condiz com o tamanho do mercado natalense atual, fazendo acreditar que em um futuro próximo o projeto da empresa teria alcançado os objetivos iniciais.

Palavras-chave: Empresa. Logística. Internet.

ABSTRACT

Undertake is a challenge for the few who have the dream to change the environment around you making this your work. Such people need to devote your dreams come true. This work aims to study an innovative idea by analyzing their viability through the observed successes and failures before the study and finalize it with sales proposals to boost area entrepreneurs. Also evaluate and demonstrate the importance of an administration tool, the logistics, which until recently seen as spending today is fundamental for development of any kind of organization. The proposal was that the company under investigation is adopted the deposit system, already old method, but not thought of before for the Qualquerpeça.com business format should solve logistical problems and cost of stock. The proposal was launched after the company's environmental analysis and monitoring of purchase old and informal sale. Even with the adoption of this method, the company decided to take a break in operations to modify your niche market.It was ascertained that the moment the company does not match the size of the current market Natal, making believe that in the near future the company's project would have achieved the initial objectives.

Keywords: Business. Logistics. Internet.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Logomarca da empresa..... 10

Figura 2 Processamento de pedido..... 22

Figura 3 Esquema logístico..... 26

Figura 4 Paralelismo entre canal de distribuição e distribuição física..... 30

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO..... 08

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA..... 08

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO E SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA..... 10

1.3 JUSTIFICATIVA..... 12

1.4 OBJETIVOS 13

1.4.1 Objetivo Geral 13

1.4.2 Objetivos Específicos..... 13

2 REFERENCIAL TEÓRICO..... 14

2.1 DEFINIÇÕES DA LOGÍSTICA..... 14

2.1.1 Importância da Logística..... 17

2.1.2 Componentes da Logística..... 19

2.1.3 Transportes..... 20

2.1.4 Manutenção de Estoques..... 21

2.1.5 Processamento de Pedidos..... 22

2.1.6 Armazenagem..... 23

2.1.7 Manuseio de Materiais..... 23

2.1.8 Embalagem de Proteção..... 23

2.1.9 Obtenção..... 24

2.1.10 Programação do Produto..... 24

2.1.11 Manutenção de Informação..... 25

2.2 DISTRIBUIÇÃO FÍSICA..... 26

2.2.1 Importância da Distribuição Física..... 28

2.3 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO..... 29

3 METODOLOGIA..... 31

3.1 TIPOS DE PESQUISA..... 31
3.2 ÁREAS DE ABRANGÊNCIA..... 32
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS..... 32
3.4 TÉCNICAS DE TRATAMENTO DE DADOS..... 33
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS..... 34
5 CONCLUSÕES..... 35
REFERÊNCIAS..... 36

1 INTRODUÇÃO

Acompanhando as transformações que vêm ocorrendo na economia mundial nas últimas décadas, dentre elas o crescente processo de globalização econômica e financeira, também com a abertura de novos mercados e disseminação cada vez mais rápida de novas tecnologias, surge à necessidade das organizações usarem outros tipos de canais de venda. Nesse sentido, é possível mostrar um exemplo de uma empresa que saiu do habitual e tenta inovar o mercado, mas, para isso, é necessário adotar padrões de qualidade ligados à produção e à distribuição dos produtos e/ou serviços que são oferecidos no mercado de um modo geral.

É este ambiente de inovações e mudanças que tem feito com que as empresas, direcionem mais suas atenções para seus serviços de logística, enfocando, principalmente, a distribuição de seus produtos e/ou serviços, já que a área tem sido responsável por gerar tanta vantagem competitiva.

Diante do cenário que se encontra a empresa QualquerPeça.com, surgiu o interesse, enquanto pesquisador, de analisar sobre a viabilidade do serviço de distribuição física de seus produtos.

A empresa tem sua distribuição focada em empresas terceirizadas. Com esse estudo, foi possível oferecer-lhes as melhores saídas para aperfeiçoar a distribuição de seus produtos passando a atender melhor os clientes, com prazos menores para entrega e um risco baixo de avarias em seus produtos. Para a empresa, a pesquisa possibilitou baixar custos na distribuição, otimizar as rotas de entrega, diminuindo o tempo e aumentando a capacidade de transporte de mercadorias.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa em estudo iniciou suas atividades em junho de 2013, partiu da necessidade de encontrar peças para veículos quando em uma situação do cotidiano, um dos sócios, o idealizador do negócio, teve dificuldade em encontrar o que buscava, devido ao difícil e estressante acesso ao centro da cidade. Situação enfrentada por grande parte da população que reside nas grandes cidades.

Partindo desse princípio, foi aflorado o lado empreendedor e pensou-se em uma forma mais prática, gerando uma oportunidade de negócio: a ideia de *delivery* de peças para automóveis. Assim, os sócios idealizaram, fizeram o planejamento e deram inicio as atividades.

A empresa procurou e pesquisou os possíveis canais de vendas que atendiam suas necessidades e uniu o *telemarketing* e *e-commerce,* passando a optar pelos dois. Nesse sentido, hoje existe uma central de telefone atendendo pedidos, além do site que o cliente pode realizar seu pedido e efetuar o pagamento via internet. A QualquerPeça.com ainda oferece o serviço de balcão *online* aproveitando a explosão do comércio eletrônico e apostando na propaganda em redes sociais. Outro serviço oferecido consiste em um sistema de classificados *online*, no qual o cliente pode oferecer algum produto que deseja vender, atraindo, assim, mais visitantes.

Por trabalhar com um custo fixo mais baixo em virtude de ser uma empresa *online*, esta vantagem é repassada diretamente para o preço final do produto, refletindo positivamente no bolso do consumidor, que adquire uma peça de qualidade por um valor mais em conta.

A procura incansável da especialização e formação de um bom sistema logístico aliado à vontade de mostrar que é possível satisfazer o cliente que compra produtos pela internet, ainda é um grande paradigma na cultura do brasileiro. O medo de sofrer com esse canal de compra, tantas falcatruas e transações com resultados frustrados que sofre o mercado *online*, torna-se o grande desafio da QualquerPeça.com que é transparecer confiança para seus clientes.

A organização do quadro funcional ainda é bem enxuta. Conta com um diretor financeiro, um diretor de operações e dois colaboradores, sendo um desenvolvedor do site e outro moto boy. A empresa tem perspectiva de crescimento do quadro de funcionários, porém, pela dificuldade de prever a demanda devido à nova forma de compra, a empresa busca, primeiramente, o conhecimento logístico para estar preparada para uma eventual explosão de vendas.

A QualquerPeça.com tem como escopo ser reconhecida como um novo canal de vendas do tradicional ramo de autopeça e apontada como uma das lojas mais lembradas do mercado.

A missão da empresa é garantir o alto nível de satisfação do cliente e buscar incansavelmente o crescimento. Seu público alvo são pessoas e empresas que buscam preços baixos, mas não dispõem de tempo para procurar os produtos.

Focando nesse público, as perspectivas são de crescimento gradativo apostando no mercado da internet, o mais crescente nos últimos 10 anos, e aproveitando para minimizar o trabalho das pessoas na hora da manutenção do veículo, dando a oportunidade de contá-lo como um parceiro e não como uma despesa.

Segue abaixo a logomarca da empresa:

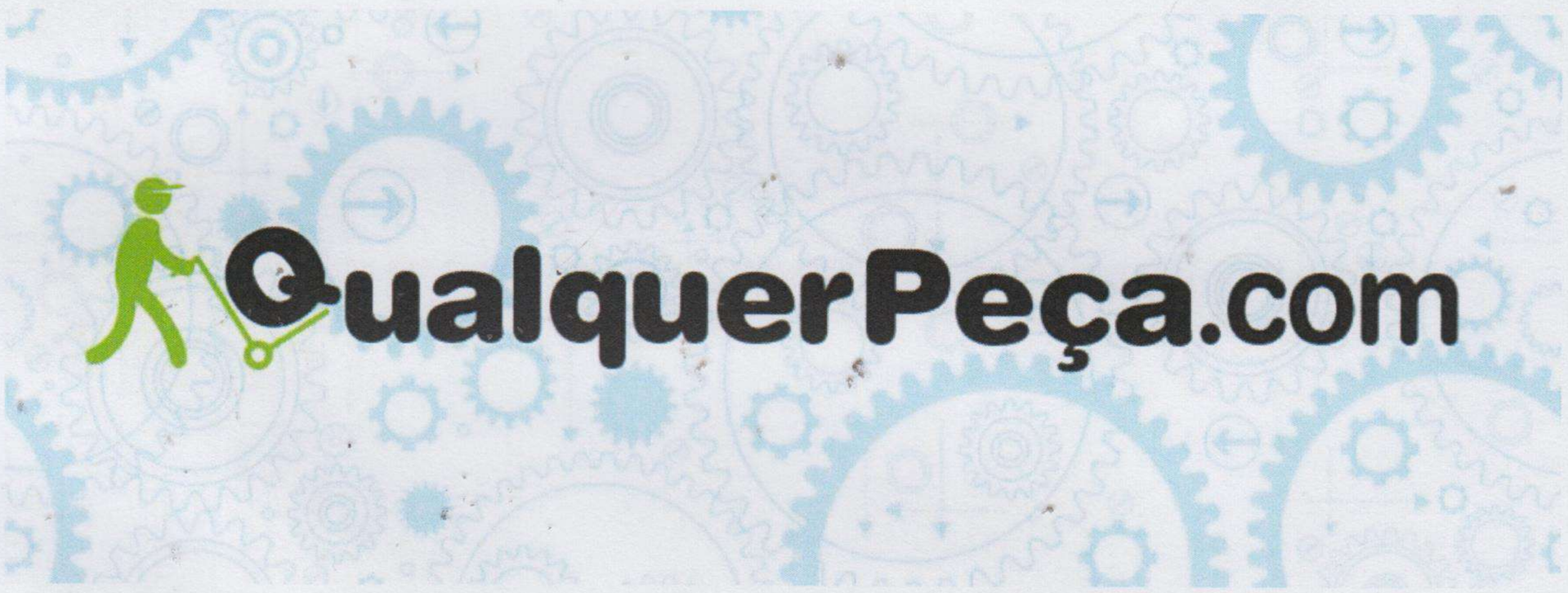


Figura 1 – Logomarca da empresa
Fonte: QualquerPeça.com

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO E SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

O mercado tem um desafio cada vez maior: clientes mais exigentes ao longo do tempo, custo do produto que necessita ser minimizado e lucros maximizados. Logo, a logística é uma das saídas de apoio para resolver tais desafios enfrentados pelos administradores.

Ela abrange o processo de planejamento, implementação, controle do fluxo e armazenagem de matérias-primas, inventário em processo, produtos acabados e informações correlatas do ponto de origem ao ponto de consumo em conformidade com os requisitos do cliente.

De acordo com o panorama apresentado, a logística foi colocada como uma das questões-chave para o sucesso da empresa, o que os leva a estudar melhores processos para atender às novas necessidades do varejo virtual.

Diante do exposto a logística poderá ser utilizada como ferramenta estratégica na atividade operacional da QualquerPeça.com?

1.3 JUSTIFICATIVA

Considerando a importância da Logística para melhores desempenhos e sendo um diferencial determinante na hora do cliente escolher a empresa para efetuar suas compras, este trabalho avaliou e estudou processos funcionais específicos da organização oferecendo a oportunidade de identificar problemas que geram insatisfações aos clientes.

As dificuldades desvendadas possibilitou desenvolver processos e aperfeiçoar atendimento e demandas de entrega, melhorando, assim, o serviço e trazendo um efeito positivo para empresa.

A QualquerPeça.com iniciou suas atividades sem ideia de demanda, então era o momento oportuno para fazer o estudo e nele poder estudar qual melhor canal de distribuição dos produtos trazendo a perspectiva de crescimento e satisfação dos usuários, resultando no amadurecimento das ações e gerando a oportunidade de possuir maior fatia no mercado de fornecimento de autopeças. Assim trazendo benefícios de comodidade e mais opção para a sociedade, mostrando na prática a evolução da logística, inovando em um seguimento que hoje o cliente precisa buscar informações de suas necessidades.

Com as considerações apresentadas acima a empresa teve total interesse no estudo, originando viabilidade do projeto, dispondo total acesso a todos os dados que se fizeram necessários.

O estudo, também, foi um teste final para carreira acadêmica, colocando em prática todo aprendizado ao longo do curso e afirmando mais uma vez a importância da pesquisa científica na administração de empresas.

1.4 OBJETIVOS

Os objetivos da pesquisa foram divididos em geral e específicos, listados abaixo:

1.4.1 Objetivo Geral

Identificar a importância da Logística como estratégia na utilização de armazenamento e distribuição para a organização em estudo.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar o modo de armazenar e distribuir os produtos da empresa em análise;

- Apresentar os gargalos participantes da operação em estudo;

- Analisar o fluxo logístico dos produtos da origem ao consumidor final.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DEFINIÇÕES DA LOGÍSTICA

Na sua origem, o conceito de Logística 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, mantimentos, equipamentos e socorro médico para o campo de batalha. Por se tratar de um serviço de apoio, sem o glamour da estratégia bélica e sem prestígio das batalhas ganhas, os grupos logísticos militares trabalhavam quase sempre em silêncio.

> A logística é um verdadeiro paradoxo. É, ao mesmo tempo, uma das atividades econômicas mais antigas e um dos conceitos gerenciais mais modernos. Desde que o homem abandonou a economia extrativista, e deu inicio as atividades produtivas organizadas, com a produção especializada e troca dos excedentes com outros produtores, surgiram três das mais importantes funções logísticas, ou seja, estoque, armazenagem e transporte. A produção em excesso, ainda não consumida, vira estoque. Para garantir sua integridade, o estoque necessita de armazenagem. E para a troca ser efetivada, é necessário transportá-la. E seu surgimento se confunde com a origem da atividade econômica organizada (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2000, p.27).

Durante um período foi o que também ocorreu nas empresas. As indústrias precisavam transportar seus produtos da fábrica para os depósitos ou para as lojas de seus clientes; precisava também providenciar e armazenar matéria-prima em quantidades para garantir os níveis de fabricação planejados. Essas operações eram antigamente consideradas atividades de apoio, inevitáveis. Os executivos entendiam então que, no fundo, tais operações não agregavam nenhum valor ao produto. Dentro da organização empresarial, esse setor era encarado como um mero centro de custos, sem maiores implicações estratégicas e de geração de negócios. Levando em consideração os dias atuais, é possível dizer que esse setor da empresa atuava de forma reativa e não proativa.

A Logística Empresarial atual evoluiu muito desde seus primórdios. Agrega valor de lugar, de tempo, de qualidade e de informação à cadeia produtiva. Além de agregar os quatro tipos de valores positivos para o consumidor final, a logistica moderna procura também eliminar do processo, tudo que não tenha valor para o

cliente, ou seja, tudo que acarrete somente custos e perda de tempo. Implica também a otimização dos recursos, pois, se de um lado busca o aumento da eficiência e a melhoria dos níveis de serviço ao cliente, de outro, a competição no mercado obriga a uma redução contínua nos custos. A ferrementa que não agregava valor algum, agora torna essencial nas organizações modernas.

De acordo com Novaes (2001, p.36)

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

Como mostra a definição acima, Novaes (2001) afirma que a logística é um processo que é vinculado a várias atividades que precisa ser integradas, passando uma ideia de sincronismo, corrente. Ele enfoca a importância do espaço para que os produtos sejam armazenados de forma eficaz, trazendo uma preocupação para que o produto seja de fácil acesso, onde o consumidor espere o mínimo possível pelo produto, gerando satisfação e perca de tempo tanto para o operador quanto para o consumidor final. Ele também mostra como a logística precisa ter inicio e fim, pois uma quebra do processo, com a falta de informação o serviço não terá eficácia.

De acordo com Ballou (2002, p.21):

> Logística é o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e economicamente eficaz de matérias-primas, estoque em processo, produtos acabados e informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com isso o propósito de atender às exigências dos clientes.

Ballou (2002) tem uma excelente definição de logística, mas ele tem um enfoque muito grande em movimentação física de mercadorias. Deixando os outros princípios de lado. As empresas que produzem serviços ao em vez de produtos, têm grandes problemas no setor logístico que ele deixou de citar na sua definição. O autor enfatizou, também, a questão da logística está integrada com os processos a partir do ponto de aquisição até o ponto de consumo final. Etapa de total importância citada na definição é o custo, pois um dos objetivos da logística é exatamente esse,

diminuir os custos para que o produto acabado chegue ao consumidor com um preço justo e competitivo.

Dornier et al (2000, p. 39) comenta um pequeno conceito ao expor: "logística é a gestão de fluxos entre funções de negócios." O autor procura explorar um conceito de forma ampla tal definição, não entra em detalhes a respeito de processos e fases pela qual a logística utiliza.

Em verdade, a Logística engloba um conjunto de setores interligados, capazes de desempenhar uma visão organizacional holística, ou seja, que a organização não pode ser entendida como etapas separadas, mas que trabalhe como um conjunto integrado, onde passará a administrar os recursos materiais, financeiros e pessoais. Para que haja o movimento correto na empresa, é preciso que seja gerenciado desde a compra e *entrada de materiais*, o *planejamento de produção*, o *armazenamento*, o *transporte* e a *distribuição* dos produtos, até o monitoramento das operações e gerenciamento das informações.

O termo tem sido considerado como um fator diferencial na competitividade empresarial e acabou se tornando uma palavra em moda nos últimos tempos.

No Comércio Eletrônico, não basta ter um excelente site, um excelente produto e um excelente preço. É essencial uma excelente entrega: os produtos devem estar nos lugares certos, na hora certa, nas quantidades certas, ao menor custo possível, garantindo a satisfação do cliente e a maximização da rentabilidade do fornecedor.

No novo contexto econômico, a implementação das melhores práticas logísticas tornou-se uma das áreas operacionais mais desafiadoras e interessantes da administração nos setores, públicos e privados.

Essa essencial área operacional não se preocupa apenas na contenção ou redução de custos. Mas sim, na compreensão de como algumas empresas se utilizam dela para obter vantagens competitivas proporcionando aos clientes um serviço com qualidade superior.

Porter (1989) define duas formas de obter vantagens competitivas. Uma é através da liderança de custos e a outra por diferenciação. No *e-commerce*, a

principal forma de obter vantagem competitiva por liderança de custo é através de um planejamento estratégico de toda a estrutura logística da organização. Obter competitividade em diferenciação é possível através dos serviços oferecidos ao cliente, sua qualidade e aspectos de inovação no ambiente digital, mas também, através dos sistemas logísticos.

A logística representa para os negócios, via internet, a principal atividade de valor envolvida em seu processo, e utilizar-se da estratégia de enfoque em logística é uma maneira pela qual o comércio eletrônico pode obter vantagens competitivas por liderança de custos.

2.1.1 Importância da Logística

A logística é uma ferramenta que agrega valor aos produtos e serviços, assim, mostrando sua fundamental importância diante da forte concorrência nos dias de hoje onde se vive em um mundo globalizado. É um conceito antigo, mas que começou a ganhar força com a evolução da microinformática e da Tecnologia de Informação na década de 90, foi quando surgiu a necessidade de aperfeiçoar rotas, organizar a distribuição física e entre outras funções que a logística oferece para as organizações. Interessante que já existia a necessidade de adotar a ferramenta, mas foi quando o mercado viu que a melhor estratégia era atender o cliente de forma rápida e eficaz. O mercado antes que ditava as regras, pois existiam poucas empresas diante do número de habitantes e esses consumidores começaram a buscar as empresas que atendiam melhor suas necessidades e que ofereciam mais comodidade. As pessoas foram ficando cada vez mais sem tempo e com isso as empresas tiveram que se adaptar o mercado adotando essa importante ferramenta para reduzir custos e oferecer o melhor serviço. E uma ferramenta vista antes como uma despesa, hoje é vista como peça fundamental nas organizações e diminuição dos custos.

Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2007, p.44)

> É através do processo logístico que materiais fluem dentro da capacidade de produção de um país industrial, e produtos são distribuídos aos consumidores. O crescimento recente do comércio global e a introdução do comércio eletrônico (e-commerce) expandiram as operações logísticas em tamanho e em complexidade.

Empresas que desenvolveram uma competência logística de classe mundial aproveitam vantagens competitivas, como resultadas de oferecer um serviço superior a clientes importantes. Observando ainda a citação acima, o autor quer mostrar o tamanho da evolução na logística junto com o crescimento global, agregando valor a modernas ferramentas de vendas utilizando a internet.

Walton (2009, p. 141)

> Os nossos funcionários que dirigem nossos caminhões e operam nossos centros de distribuição fazem um belo trabalho, mantendo as prateleiras de nossas lojas abastecidas de mercadorias para nossos clientes.

Lendo a biografia de Sam Walton, o melhor varejista do século via a importância de ter a mercadoria sempre, para que o cliente ao escolher sua empresa para fazer suas compras saísse satisfeito com o que encontrou. Isso mostra a visão de um grande administrador, ele via a importância de uma logística dentro da sua empresa numa época que os concorrentes não se importavam, que tinham a logística como um custo, e isso foi o seu diferencial e fez ser um dos maiores varejistas.

Pode-se perceber a importância da logística quando, Ballou (2002, p.33) relata "dentro dos objetivos mais abrangentes da empresa, o profissional de logística empresarial busca sua própria meta funcional que move a empresa em direção a seu objetivo maior". Especificamente, deseja desenvolver em conjunto de atividades logísticas que resultará no maior retorno possível sobre investimento ao longo do tempo. Há duas dimensões dessa meta (1) o impacto do projeto do sistema logístico na contribuição para a receita e (2) o custo do projeto do sistema logístico.

De forma ideal, o profissional de logística deveria saber perfeitamente o quanto a receita adicional deveria ser gerada através de melhorias incrementadas na qualidade dos serviços prestados ao cliente. Entretanto, essa receita geralmente não é conhecida com muita exatidão. Frequentemente, ele deve fixar o nível de serviços ao cliente a algum valor determinado, geralmente em um nível aceitável pelo cliente, pelas vendas ou por outras partes pertinentes. Ballou (2002, p.33) acrescenta, "neste ponto, o objetivo logístico pode ser minimizar custos para

alcançar o nível de serviço desejável em vez de maximizar o lucro ou o retorno sobre o investimento".

Observando a citação acima, mostra como o autor frisa a importância da logística, tanto para o empresário que visa o lucro e tão quanto importante para o consumidor por ter um serviço de qualidade e por ter um custo minimizado, chegará um serviço excelente por um preço justo. Com um argumento parecido os dois autores chegam a uma conclusão exata para importância da logística nas empresas, e que os empresários tenham uma visão de investimento e não de custos com a ferramenta.

Ballou (2002, p.21) cita "a logística é a verdadeira essência do comércio. Ela contribui para um maior padrão de vida para todos". Através da citação acima, é possível observar a dimensão e o grau de importância da logística no mercado, onde é uma das principais ferramentas de diminuição de custos de um produto, e o termo vai além, é também de extrema importância para a qualidade de vida e comodidade das pessoas.

No Brasil essa ferramenta ainda não é muito explorada, as empresas começaram a acordar para a importância dela há pouco tempo. Na evolução da logística existem várias etapas, mas a importante é a logística integrada, onde mostra que não são só transportes e armazéns, mas os setores estão sendo interligados.

2.1.2 Componentes da Logística

Os componentes da logística são compostos por diversas áreas funcionais, com o objetivo de gerar capacidade necessária ao atendimento das exigências logísticas, de uma forma que a estrutura organizacional da empresa exigirá a integração de todas as áreas ou de algumas delas.

Ballou (2002, p. 19) em um trecho mostra o surgimento da necessidade das principais tarefas da logística, "devido à ausência de um sistema de transporte bem desenvolvido e de sistemas de armazenagem, o movimento de mercadorias era limitado". "Essas limitações dos sistemas de movimentação e de armazenagem forçaram as pessoas a viverem perto das fontes de produção".

Com essa citação, é fácil observar a tarefa da logística, a minimização de distância pelo um custo baixo era a missão, pois nos dias de hoje é impossível a população habitar próximo aos locais de produção, com isso entra no mercado a ferramenta responsável para que o produto produzido em outra região chegue em todos os lugares com um preço acessível.

Ballou (1993, p.24) fala da importância das atividades primárias de uma forma clara e objetiva, "essas atividades são consideradas primárias porque ou elas contribuem com a maior parcela do custo total da logística ou elas são essenciais para coordenação e o cumprimento da tarefa logística".

Deste modo, a logística é uma tarefa que obriga a integração de várias áreas. Ela tem que ter uma estrutura organizacional, e é dividida por atividades primárias e atividades de apoio; as primárias pode-se dizer que são: Transportes, Manutenção de estoques e Processamento de pedidos.

2.1.3 Transportes

É a ferramenta que permite a empresa movimentar suas matérias primas e seus produtos de alguma forma. Sua importância é reforçada porque os transportes assumem, em geral, uma grande fatia dos custos logísticos.

Segundo Ballou (1993, p. 24) o transporte "para a maioria das firmas, é a atividade logística mais importante simplesmente porque absorve, em média, de um a dois terços dos custos logísticos."

Na reflexão do autor, observa-se a importância do custo no transporte e com essa preocupação pode-se analisar duas opções para atender essa necessidade, a empresa pode operar uma frota exclusiva de veículos, que vai de acordo com o volume de transporte e pode também optar por terceirizar a atividade, contratando uma empresa para assumir a função, sempre tendo em vista o custo, a velocidade e a consistência. Os sistemas logísticos devem ser projetados para utilizar o tipo de transporte que minimize o custo total do sistema.

Em um trecho os autores Bowersox, Closs e Cooper (2007, p.294) citam como o transporte é fundamental no funcionamento logístico. "as empresas de

sucesso percebem que não existe transporte barato. Caso o transporte não seja administrado de maneira eficiente e eficaz, o desempenho dos setores de compras, produção e distribuição fracassarão no atendimento às expectativas".

Com a citação, acima é fácil lembrar um termo bem usado no mercado quando o transporte falha no ciclo. "É o tem, mas está faltando", a empresa compra o produto e não chega no tempo hábil para fazer o atendimento e acaba fracassando nesse ponto do ciclo, porque o transporte falhou. Na verdade o ciclo é como dominó, se falhar um processo, pode comprometer todo o resto.

2.1.4 Manutenção de Estoques

Enquanto o transporte adiciona valor de "lugar" ao produto o estoque agrega valor de "tempo". "Para agregar este valor dinâmico, o estoque deve ser posicionado próximo aos consumidores ou aos pontos de manufatura". (BALLOU, 1993, p.25).

Assim como o transporte, manter o produto tem o custo alto, então o desafio do administrador de estoque é manter os níveis baixos quando possível, ao mesmo tempo prevê a disponibilidade desejada pelos clientes. A manutenção de estoque também é responsável pela balança da oferta e demanda.

Uma política de estoque adequada, segundo Bowersox, Closs e Cooper (2001) é baseada em cinco questões relativas ao processo de alocação seletiva, os quais são: segmentação de clientes, especialidade de produtos, integração do transporte, necessidades relativas a operações baseada no tempo e desempenho competitivo.

Pode-se afirmar que, políticas de estoque adequadas são essenciais para a obtenção de uma vantagem de serviço ao cliente ou para neutralizar um diferencial competitivo da concorrência.

2.1.5 Processamento de Pedidos

Esta é a atividade que inicia o movimento dos produtos, conforme são realizados os pedidos dos clientes. Para perfeito funcionamento da atividade precisa de um sistema de informação eficiente.

Ballou (1993, p. 25) afirma que "os custos de processos de pedidos tendem a ser pequenos quando comparados aos custos de transportes ou de manutenção de estoques. Sua importância deriva do fato de ser um elemento crítico em termos do tempo necessário para levar bens e serviços aos clientes".

A figura abaixo mostra as atividades primárias em suas funções, elas são as atividades chaves para um perfeito desempenho da atividade logística de qualquer organização e juntas formam o "ciclo crítico".

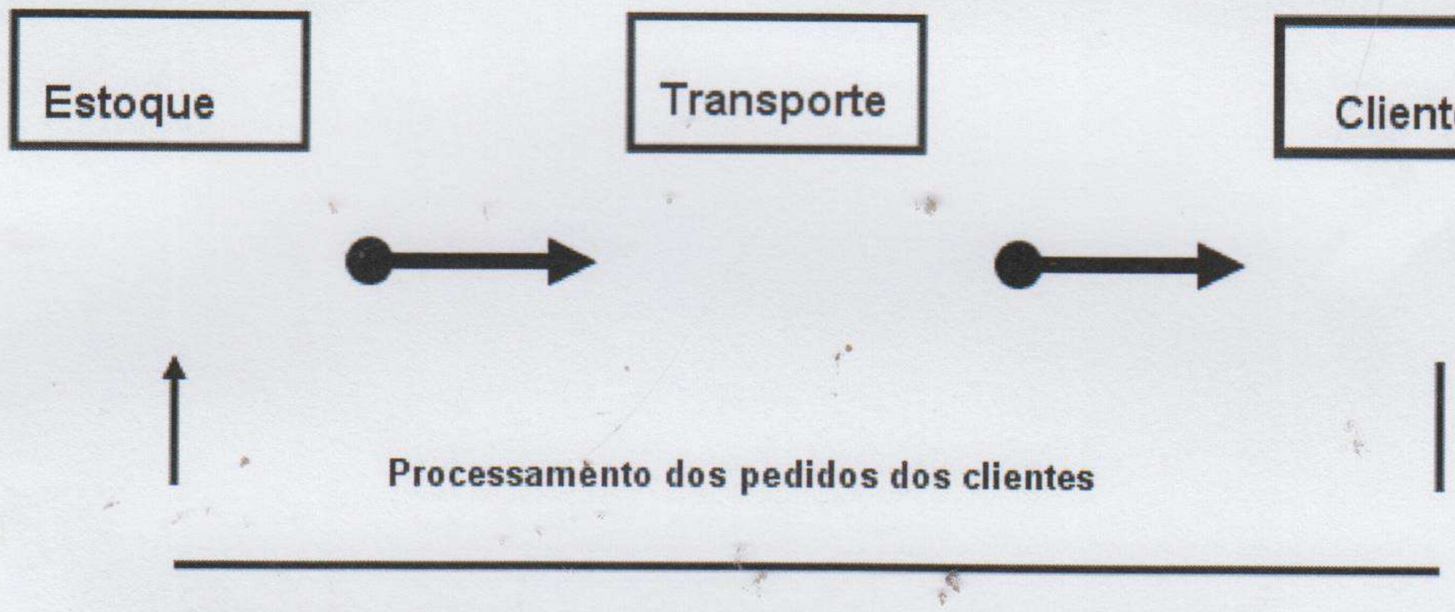


Figura 2 – Processamento de Pedido
Fonte: Cometti (2001)

E para as atividades primárias executar sua função, as atividades de apoio que são essas atividades que dão suporte indispensável as atividades primárias, para que seja atendido, na plenitude o objetivo da redução de distâncias entre a demanda e a produção, para a perfeita satisfação dos clientes. São elas: Armazenagem; Manuseio de materiais; Embalagem de proteção; Obtenção; Programação de produto; Manutenção de informação.

2.1.6 Armazenagem

A armazenagem segundo Ballou (1993, p. 27) "refere-se à administração do espaço necessário para manter estoques". Tal administração de espaços busca a otimização, transitando, em consequência, em discussões que envolvem problemas de localização, dimensionamento de área, arranjo físico, configuração de armazéns, entre outros.

Com a antiga missão de "guardar estoques" o que representava um custo a mais no negócio, a armazenagem depara-se com sua nova e imprescindível missão, que é "gerenciar o fluxo físico e de informações".

Com a nova missão, a armazenagem passa a representar um instrumento de grande importância no que diz respeito à competividade. Os produtos passam a ser armazenados da maneira mais eficiente (redução de custos) e eficaz (qualidade).

2.1.7 Manuseio de Materiais

Segundo Ballou (1993, p. 27) manuseio de materiais consiste na "atividade que diz respeito à movimentação do produto no local de estocagem. Tem a função de transferir as mercadorias do ponto de recebimento no depósito até o local de armazenagem e deste até o ponto de despacho". A mesma coisa conceitua o autor Ching (2001), afirmando que refere-se à movimentação dos produtos no local de armazenagem.

O processo envolvido no manuseio de materiais vai desde o recebimento de mercadorias, no ponto de recebimento do depósito, sua movimentação até o local de armazenagem e, por fim, a movimentação no ponto de armazenagem até o ponto de despacho.

2.1.8 Embalagem de Proteção

Pelo nome, já é possível saber sua finalidade, é proteger os produtos e as mercadorias, o produto quando passa por esse processo, está apto para ser transportado com segurança, existe vários tipos de embalagem de proteção, uma

muito conhecida, chamada de plástico bolha, ele envolve o produto deixando preparado para pequenos impactos que venha ocorrer durante o transporte.

Ballou (1993, p.27), "um dos objetivos da logística é movimentar bens sem danificá-los além do economicamente razoável. Bom projeto de embalagem do produto auxilia, a garantia de movimentação sem quebras. Além disso, dimensões adequadas de empacotamento encorajam manuseio e armazenagem eficiente". Ballou (1993) relata bem a importância quando ele fala da garantia de movimentação sem quebras ou desperdícios, já que o objetivo principal é transportar com menor custo.

2.1.9 Obtenção

Essa atividade de apoio é muito parecida com a função de compras, mas que não pode ser confundidas, compras não incluem processos como negociação de preço e avaliação de vendedores, procedimentos que são especificamente relacionados com a tarefa logística.

Segundo Ballou (1993, p. 27), diz que

> a obtenção é a atividade que deixa o produto disponível para o sistema logístico. Trata da seleção das fontes de suprimento, das quantidades a serem adquiridas, da programação das compras e da forma pela qual o produto é comprado. É importante para a logística, pois decisões de compra têm dimensões geográficas e temporais que afetam os custos logísticos.

Para qualquer mercado, a compra do produto ou matéria prima é essencial, pois tem variáveis fundamentais. Na compra se avalia qualidade, preço, forma de pagamento, entrega e outros pontos que fazem a diferença quando o produto está pronto para a venda.

2.1.10 Programação do Produto

A atividade de apoio abrange as ações presentes no "fluxo de saída", ligado às quantidades que devem ser produzidas, quando e onde devem ser fabricadas. Segundo Ballou (1993, p. 27), "refere-se primariamente às quantidades agregadas que devem ser produzidas e quando e onde devem ser fabricadas".

O produto precisa ser avaliado no mercado, para que se tenha uma previsão de demanda, com esse dado a produção saberá a quantidade para lançar no mercado e onde esse produto é mais vendido, para que seja fabricado ou vendido próximo ao seu mercado consumidor. Essa programação é complicada ser feita no *e-commerce,* por não ter uma demanda definida.

2.1.11 Manutenção de Informação

Ballou (1993, p. 27) diz que "nenhuma função logística dentro de uma firma poderia operar eficientemente sem as necessárias informações de custo e desempenho. Tais informações são essenciais para o correto planejamento e controle logístico".

É importante lembrar, que é com essas atividades que é constituída a ferramenta fundamental para que as empresas e administradores consigam reduzir o ciclo de pedido, e para que isso aconteça a logística também necessita de sistemas eficientes de recebimento de pedido, checagem de estoque, aprovação de crédito, separação, expedição e entrega do produto comprado para o cliente.

Segundo Bertaglia (2003, p. 9),

> as grandes organizações procura reduzir o tempo e o custo ao longo da cadeia de abastecimento a fim de obter uma resposta mais efetiva às necessidades do consumidor. Assim, novas medidas, diferentes das tradicionais, devem ser empregadas para atender às expectativas dos clientes.

O desafio dos administradores é reduzir o custo de armazenagem e transporte, assim diminuindo o custo do produto e podendo vender com preço competitivo, aumentando o poder de venda e prestando um serviço com mais qualidade. Com essas ferramentas as empresas tem esse papel.

De acordo com Bowersox, Closs e Cooper (2001), geralmente, a competência logística é alcançada pela coordenação de um projeto de rede, informações, transportes, estoque, armazenagem, manuseio de materiais e embalagem. Todas essas atividades integram o gerenciamento logístico.

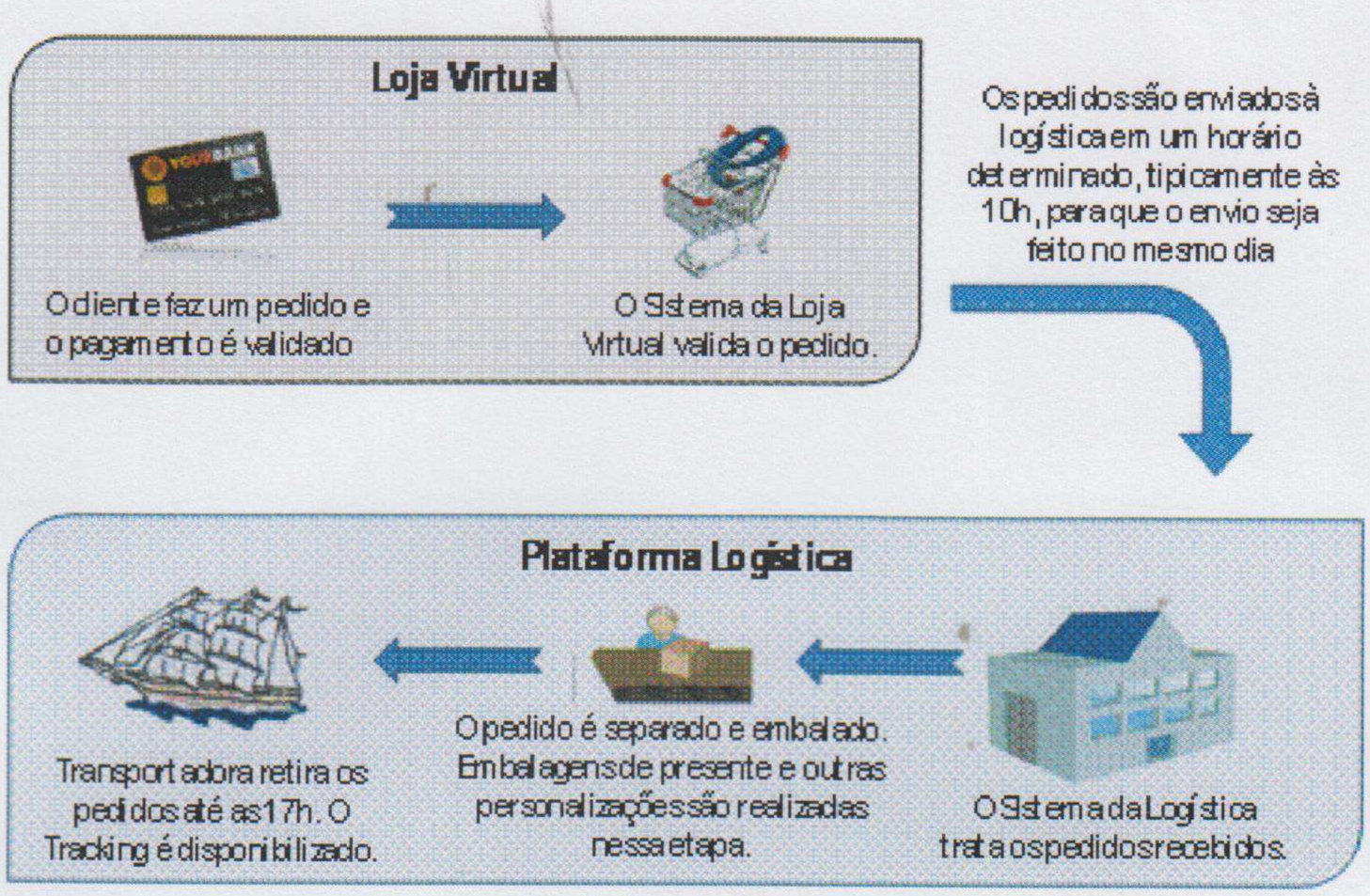


Figura 3 – Esquema logístico

Fonte: ATIVIDADE... (2014)

Na figura acima é possível visualizar o esquema logístico e como as atividades primárias são auxiliadas pelas atividades de apoio.

2.2 DISTRIBUIÇÃO FÍSICA

A distribuição física é mais um processo que está incluso na logística, esse processo é responsável por transferir o produto desde sua fabricação até o consumidor final, por isso é de extrema importância nas empresas, pois é responsável direto pela satisfação do cliente, se as necessidades dos clientes foram atendidas e no tempo tolerável pelo consumidor. A empresa que tiver uma distribuição física competente terá vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Ballou (1993, p. 40) diz que "distribuição física é o ramo da logística empresarial que trata da movimentação, estocagem e processamento de pedidos dos produtos finais da firma". Pode-se dizer que o objetivo geral da distribuição física é levar os produtos certos, para os lugares certos, no momento certo e com nível de serviço desejado, pelo menor custo possível.

Ballou, (1993, p. 40), em outro momento destaca a preocupação da distribuição física, quando afirma que a mesma "preocupa-se principalmente com bens acabados ou semi-acabados, ou seja, com mercadorias que a companhia oferece para vender e que não planeja executar processamentos posteriores". Novaes (1993, p. 107) corrobora afirmando que a "distribuição física são os 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". Ainda segundo Novaes (1993, p. 107), a distribuição física de produtos é realizada com a participação de alguns componentes:

- Instalações fixas (centros de distribuição, armazéns); São os espaços utilizados para armazenar as mercadorias até que elas sejam entregues ao seu destino final, lojas ou clientes.
- Estoque de produtos; é uma das formas de gastos maiores das empresas, sendo um alto custo para manter os produtos/mercadorias em seus depósitos ou em qualquer lugar para armazenar tais produtos.
- Veículos; principal forma de movimentação dos produtos e matérias primas. Do fabricante até o centro de distribuição do varejista, ou deposito do atacadista revela a posição em que os veículos conduzem sua capacidade máxima de carga.
- Informações diversas (como quantidade de produtos, localização, horários de entrega, roteiros de distribuição e outros); representam diversos tipos de informações, dados para que a logística possa realizar a movimentação de suas mercadorias de forma precisa.
- Hardware e software; os softwares são os aplicativos que funcionam nos hardwares (computadores). Eles são capazes de gerenciar o funcionamento da cadeia de abastecimento, distribuição, auxiliando no monitoramento das tarefas.
- Custos; são os momentos em que o equipamento ou trabalhadores encontram-se inativos por motivos de outros setores da cadeia de transporte.
- Pessoal; todas as pessoas devidamente capacitadas e treinadas para fazer funcionar a distribuição física.

Com esses componentes a distribuição física acaba de complementar a tarefa da logística de transportes, logo ela, um dos principais processos logístico, pois está mais próximo do consumidor final e tem a tarefa de apresentar o produto para o mercado.

2.2.1 Importância da Distribuição Física

Para a distribuição física funcionar é preciso tomar decisões importantes antes de começar a operar, definir qual tipo de transporte, tipo de controle de inventário, onde instalar os armazéns e qual dimensão, entre outros.

Ballou (1993, p.43) fala que a distribuição física é tarefa desenvolvida em três níveis: estratégico, tático e operacional.

> A decisão desses problemas para montar uma distribuição física eficiente ela muda de acordo com a atividade da empresa, o planejamento estratégico ver a tarefa de um modo geral, define a localização de armazéns e o tipo de transporte a ser utilizado, o nível tático, é como utilizar os equipamento e ferramentas de uma forma eficiente e que minimize os custos. Fazendo que os transportes andem sempre carregados, que os armazéns estejam sempre cheios e que a transmissão de pedidos nunca esteja ociosa. E o ultimo nível que é o operacional, a tarefa diária é a que garante que os produtos fluam através do canal de distribuição até o ultimo cliente.

E isso nada mais é do que recolher produtos dos estoques armazenados, carregar caminhão para entrega, embalar produto, preparar pedido para suprimento de estoque e outras funções do nível operacional.

Ballou (1993, p. 43) define bem as tarefas dos níveis da distribuição física. "Estratégico – como deve ser o sistema de distribuição? Tático – como o sistema de distribuição pode ser utilizado da melhor maneira possível? Operacional – vamos fazer a mercadoria sair." A definição do autor mostra qual grau de decisão cada nível vai ter que tomar para fazer a distribuição física funcionar.

A distribuição física é vital, até porque muitas vezes os fabricantes, clientes estão geograficamente mal distribuídos, levando a sérios transtornos logísticos. Quando os intermediários atendem apenas a seu mercado local, acabam restringindo seu poder de crescimento e lucro. Porém, ao estender o seu mercado, as organizações podem ganhar uma maior utilização do processo produtivo, levando a uma maior eficiência por parte do processo logístico. Logo, pode-se afirmar que a distribuição física agrega valor de lugar e tempo, podendo colocar os produtos em mercados onde eles ficam disponíveis para os clientes no momento em que desejarem, rompendo barreiras de distância e tempo.

2.3 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

O conceito Canal de Distribuição ou canais de marketing pode ser entendido como os meios utilizados para fazer com que o produto ou serviço, se aproxime ao máximo, do produtor ao consumidor final. Para que esses produtos ou serviços cheguem às mãos dos consumidores, eles precisam passar por etapas de distribuição, onde vai estar: os armazéns, vendedores em atacado e vendedores de varejo, sendo classificadas como os intermediários capazes de levar também produtos e serviços ao consumidor final.

Em algum momento, todo produto ou serviço precisa ser entregue a um cliente. Até essa troca ser consumada, os compradores não podem usufruir dos benefícios que deseja obter. Portanto, a pequena empresa requer uma estratégia de distribuição para assegurar que os produtos cheguem ao local apropriado, no momento adequado, para satisfação máxima do cliente. Para isso, utiliza-se um sistema de intermediários que distribui um produto, ou seja, esse intermediário é o canal de distribuição.

Uma cadeia de suprimento é constituída por canais de distribuição, Stern, El-ansdry e Coughlan (1996) definem como os conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para uso ou consumo.

Existe uma semelhança que as vezes gera dúvida, na diferença entre canal de distribuição e distribuição física. Fazendo uma análise, foi possível perceber que a diferença é que a distribuição física está envolvido com o transporte, já o canal de distribuição é o método de encaminhamento do material, para qual setor, não tem como função transportar.

Na figura a seguir, pode-se visualizar melhor a situação do canal de distribuição.

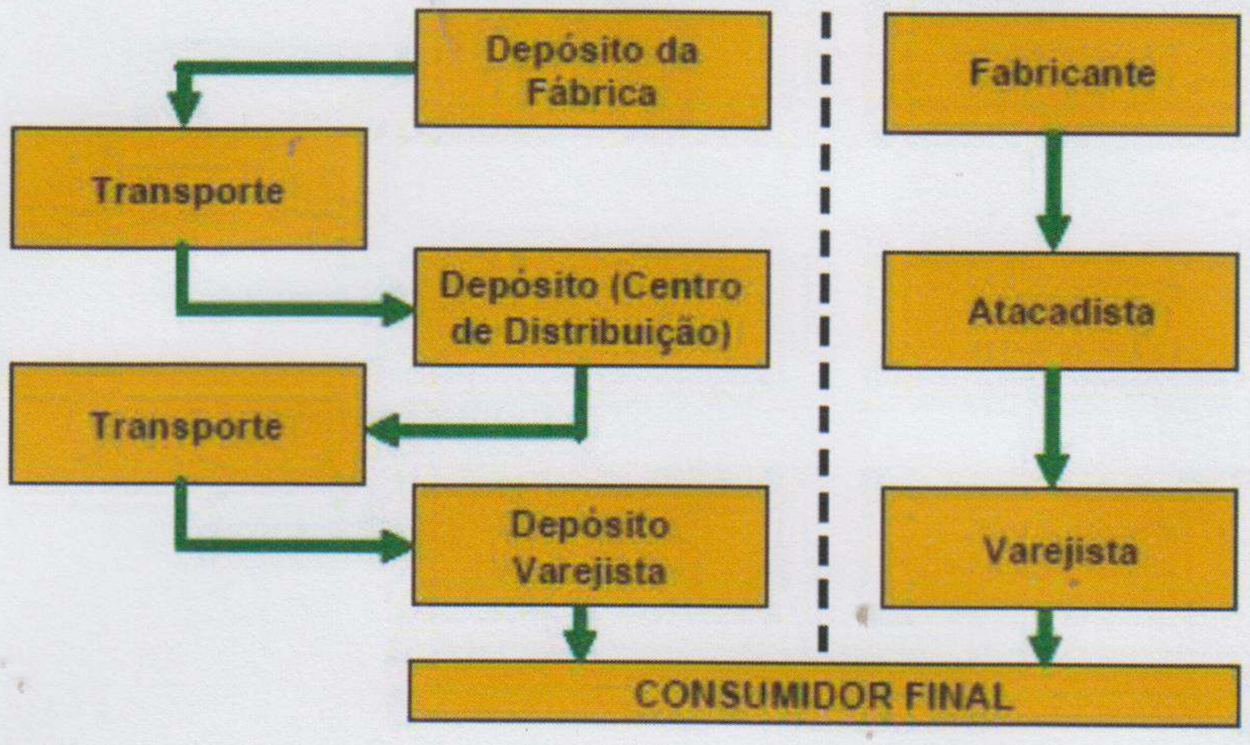


Figura 4 - Paralelismo entre canal de distribuição e distribuição física
Fonte: Novaes (2004)

Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2001, p. 89) "O canal é o meio através do qual um sistema de livre mercado, realiza a transferência de propriedade de produtos e serviços".

Esses canais são capazes de satisfazer a demanda através de produtos e serviços no local, em quantidade, qualidade e preço coerente, tendo também um papel fundamental no estímulo à demanda, através de promoções lançadas em seus produtos ou equipamentos, que possam gerar demanda para os atacados e varejos, todos ligados aos canais.

3 METODOLOGIA

Esta etapa da pesquisa tem a finalidade de apresentar a metodologia que foi adotada. De forma mais específica o tipo de pesquisa, a área de abrangência, além das técnicas de coleta e tratamento de dados.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Esta pesquisa, de natureza qualitativa, pode ser definida como um Estudo de Caso, de caráter descritivo, visando que foi analisada uma problemática específica da empresa, que permitiu a concepção de um diagnóstico e de uma proposta técnica.

Para Vergara (2000, p. 49) estudo de caso "é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo".

Dessa forma, justifica-se o estudo, pois a partir de uma pesquisa foram analisados os dados, que teve a identificação das rotinas existentes, custos e necessidades que permitiu o desenvolvimento de uma análise, a identificação de problemas com o desenvolvimento de possíveis soluções.

Então, a pesquisa se baseou em um levantamento de dados de forma a poder caracterizar a distribuição física de autopeças da empresa QualquerPeça.com, permitindo, a partir do embasamento técnico, desenvolver ações, no sentido de aumentar eficiência a tal atividade.

Na obra de Vergara (2000, p. 47) "a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve; embora sirva de base para tal explicação".

Na situação em análise teve a descrição da atividade de logística, considerando tanto a movimentação física dos produtos, como também as informações existentes, responsáveis por efetivar o processamento de pedido.

A pesquisa qualitativa, no entanto, trata-se de uma atividade da ciência, que visa à construção da realidade, mas que se preocupa com as ciências sociais em

um nível de realidade que não pode ser quantificado trabalhando com o universo de crenças, valores, significados e outros.

Em uma pesquisa quantitativa o todo é mais importante que as partes, buscando generalizações, se preocupa com a quantidade; enquanto para uma pesquisa qualitativa as partes são mais importantes do que o todo, busca particularidades, preocupa-se com a qualidade das informações, contudo, eles têm algo em comum: são elementos que o pesquisador sabe ou suspeita que respondem algo que ele procura entender.

É fácil observar que dados qualitativos são abstratos, não é um dado exato, pode ter várias interpretações, mas o pesquisador pode dar forma à informação trazendo a ideia correta para que a transformação aconteça.

3.2 ÁREAS DE ABRANGÊNCIA

O estudo foi focado na Logística, onde foram mostrados os pedidos dos clientes, como foi entregue, qual melhor forma e como manter o estoque em nível satisfatório para atendimento da demanda. Com os resultados, foi possível planejar melhorias.

Assim, para coletar os dados, foram envolvidos os membros da empresa em suas observações, desde o programador que armazena os dados dos pedidos no banco de dados, até o diretor de operações que é responsável pelas decisões, esses dados, foram fundamentais para identificar a importância da logística como estratégia, como armazenar e distribuir os produtos e analisar o percurso do produto desde o distribuidor ate o consumidor final, assim ajudando na melhoria do serviço como um todo.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para poder finalizar o trabalho, foram utilizadas as seguintes técnicas de coleta de dados: relatórios informais, observação direta do ambiente e análise documental.

Um relatório é a ideia exibida de forma oral ou escrita, das características e circunstâncias de um assunto. Trata-se, por outras palavras da ação e efeito de relatar.

No levantamento de dados foram relatados opiniões dos funcionários que lidam diretamente com o fluxo de materiais. A abordagem apresentou um tom mais descontraído para que eles pudessem expressar melhor seu ponto de vista.

A observação direta, de acordo com Roesch (1999, p.128), dá ao pesquisador a oportunidade de registrar os acontecimentos em tempo real e de retratar o contexto de um evento. O método de observação direta pode ser utilizado nas organizações de duas formas: encoberta que representa a coleta de dados em um ambiente sem o consentimento formal do responsável; aberta, quando o pesquisador tem a permissão do responsável para coletar dados, perguntar e participar do ambiente de trabalho em estudo.

O objetivo da análise documental é identificar, em documentos primários, informações que sirvam para responder alguma questão de pesquisa. Por representarem uma fonte natural de informação e documentos.

No caso da pesquisa, a análise documental permitiu conceber o histórico das rotas de distribuição, além das ocorrências relacionadas à entrega propriamente dita, em termos dos tempos, devoluções, entre outros aspectos que caracterizam a atividade de distribuição física.

3.4 TÉCNICAS DE TRATAMENTO DE DADOS

Diante dos dados coletados e considerando as abordagens demonstradas no referencial teórico acerca da logística e distribuição física, foi concebida uma análise das rotas, relatório de satisfação da operação de entrega propriamente dita e, em seguida, elaboração de gráficos e tabulações tendo uma melhor visualização para as recomendações técnicas com o propósito de agregar valor ao serviço logístico prestado.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com o estudo do ambiente de trabalho e análise documental foi oportuno observar algumas falhas na compra e entrega do produto.

Inicialmente, a ideia inovadora da empresa despertou a curiosidade do consumidor, fazendo-o experimentar um novo conceito de compra no mercado de autopeças. Com seu site no ar e anunciado em redes sociais, foi comprovado nos dados de acesso o crescimento do canal de venda, *e-commerce* ao atingir um número inesperado de acessos alcançando o público alvo planejado de maneira rápida. Obteve-se em um mês a marca surpreendente de 978 acessos dos quais foram efetuados 150 pedidos, representando 16% das visitas no site e confirmando a viabilidade e sucesso do negócio.

Contudo, surgiu um desafio não esperado: a maior parte dos produtos pedidos foi de veículos de marcas importadas, os quais foram observados em escassez no mercado natalense. A empresa teve que buscar distribuidoras em outros estados, a maioria localizada na região sul do país. A necessidade de ir buscá-los em tais distâncias gerou algumas insatisfações nos clientes, causando maiores dificuldades para por em prática a logística planejada.

Também foi possível identificar, através dos dados obtidos nos relatórios de compras e vendas, gargalos e dificuldades apresentadas na operação da empresa, que adotou a política do baixo custo operacional utilizando a ideia de aproveitar o estoque das distribuidoras para eliminar o custo de manutenção dos produtos. Porém, dificultada pela variedade reduzida na procura pelos clientes.

5 CONCLUSÕES

O principal objetivo deste trabalho foi identificar a importância da logística na utilização de armazenamento e distribuição para a organização em análise.

Com as dificuldades e sucessos observados em todo o estudo, a empresa poderia ter alcançado o crescimento planejado se tivesse realizado uma pesquisa de mercado, porque as peças de fácil acesso encontravam-se disponíveis em lojas fixas com preços acessíveis e próximas aos consumidores, ao passo que as mercadorias para carros importados apresentavam menor e mais difícil disponibilidade no mercado. Motivo pelo qual os clientes encontravam na Qualquerpeça.com uma oportunidade de encontrá-las, devido à ideia inovadora oferecida pela empresa.

Essa também tinha o capital fragilizado, como analisado em documentos informais acessados na pesquisa. A empresa não tinha como alavancar seu negócio comprando seu próprio estoque, o que seria o ideal porque poderia se tornar um forte fornecedor de autopeças para carros importados.

Assim, para ter o próprio estoque geraria um custo elevado, a empresa poderia fazer parceria com os fornecedores, negociando um sistema de consignação, mercadorias armazenadas na localidade da loja, mas que pertencem ao fornecedor até que a venda seja realizada. Desta forma, a empresa teria a mercadoria próxima ao seu cliente, com um fluxo logístico aceitável para a demanda e a custo reduzido.

Ao passo que o proprietário do empreendimento sentiu as dificuldades apresentadas no estudo, observou que o empreendimento tem potencial, mas necessita de um mercado maior, que exista distribuidoras que atenda a demanda da empresa.

REFERÊNCIAS

ATIVIDADE Logística – Fluxograma**.** Disponível em: <http://www.e-commerce.org.br/logistica.php> Acesso em: 15 out. 2014.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial:** transporte, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos:** planejamento, organização e logística empresarial. São Paulo: Bookman, 2002.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento.** São Paulo: Saraiva, 2003.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. **Logística Empresarial:** o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Gestão Logística de Cadeias de Suprimentos.**.São Paulo: Bookman, 2007.

COMETTI, Gerson. **Uma síntese da importância da identificação e critérios de apuração de custos coma a logística das empresas.** Trabalho apresentado no Congresso Brasileiro de custos. – São Leopoldo: Unisinas, 2001.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de Estoque na Cadeia de Logística Integrada.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DORNIER, Philippe – Pierre; ERNST, Richard; FENDER, Michel; KOUVELIS, Panos. **Logística e Operações Globais.** São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. **Logística Empresarial:** a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística Aplicada:** Suprimento e Distribuição Física. São Paulo: Atlas, 1993.

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

_____. **Gerenciamento da Cadeia de Distribuição.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Made in America.** Bibliografia de SAM WALTON. Ed. Campos, 2009.

ROESCH, Sylvia Maria A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração.** São Paulo, 1999.

STERN, L.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. **Marketing Channels.** 5.ed. Prentice Hall, 1996.

PORTER, Michel E. **Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro: Campos, 1989.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2000.