

Estudos dos processos, setores e fluxo de informações de uma rede de supermercado e suas implicações na cadeia de suprimentos

RESUMO

A gestão da cadeia de suprimentos tem despertado grande interesse tanto no meio acadêmico quanto no âmbito profissional. As empresas a utilizam como um instrumento para obter vantagem competitiva. Neste contexto, o presente estudo tem por objetivo analisar e compreender como o gerenciamento logístico em um supermercado pode contribuir para um bom funcionamento de sua cadeia de suprimentos. Para isto foi feita uma pesquisa bibliográfica sobre o tema. A partir desta pesquisa foi elaborado um estudo de caso, onde foi observado o funcionamento de todos os setores do supermercado que se relacionam à cadeia de suprimentos. Constatou-se uma deficiência do fluxo de informações nos setores estudados. Após esta constatação foi elaborada uma proposta de criação de um sistema de informação integrado para resolver os problemas encontrados.

Palavras-Chave: Cadeia de Suprimentos, Processos internos, Logística, Supermercado;

1. INTRODUÇÃO

O cenário mundial globalizado, marcado pela competição acirrada entre empresas, cria um ambiente de negócios onde as mudanças são rápidas e constantes. Neste ambiente, as os supermercados buscam na logística uma forma estratégica de oferecer produtos e serviços no tempo certo, na quantidade apropriada e com a qualidade e custos adequados.

A utilização da logística vem desde a época de Alexandre o Grande, da Macedônia que incluiu a logística no seu planejamento estratégico, ajudando-lhe a vencer diversas batalhas e a conquistar um vasto território. Até hoje Alexandre o Grande serve de inspiração para muitas empresas que vêm na logística um fator diferencial para obtenção de vantagens competitivas.

A logística para Christopher (2007, p.4) “é essencialmente a orientação e a estrutura de planejamento que procuram criar um plano único para o fluxo de produtos e de informações ao longo de um negócio”.

Em um supermercado o gerenciamento logístico proporciona um maior controle dos processos internos, facilitando a ligação entre clientes, empresa e fornecedores, ou seja, auxilia na gestão da cadeia de suprimentos, que possui uma grande importância para as empresas que buscam aumentar seus níveis de competitividade e participação no mercado. A cadeia de suprimentos “compreende uma empresa e todas as organizações com as quais ela interage direta ou indiretamente através de seus fornecedores e clientes, desde o ponto de origem dos materiais até o ponto de consumo dos produtos finais” (LAMBERT; COOPER; PUGH, 1998 apud GASPARETTO, 2003 p.37). Em geral, cada empresa apresenta uma cadeia de suprimentos com configurações próprias.

A “condução eficaz da logística e do gerenciamento da cadeia de suprimentos pode fornecer importante fonte de vantagem competitiva – em outras palavras, uma posição de duradoura superioridade em relação aos concorrentes” (CHRISTOPHER, 2007 p.5).

Diante disto, o presente artigo tem por objetivo principal analisar o sistema logístico interno do supermercado pesquisado, levando-se em consideração a importância do funcionamento adequado desse sistema para o desempenho da cadeia de suprimentos como um todo. Partindo deste pressuposto, foi elaborado um estudo de caso onde foram observados

os processos e os setores do supermercado por onde passam os produtos (e as informações) desde sua chegada ao estoque até o processo de vendas.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 SUPERMERCADO

Supermercado é uma loja de varejo organizado em departamentos que disponibiliza uma ampla variedade de produtos de gênero alimentício, frios, laticínios, perfumaria, produtos de limpeza, entre outros. Baseia-se na prática do auto-serviço, onde os produtos estão disponíveis em prateleiras de fácil acesso e as pessoas compram sem a necessidade da ajuda de um vendedor.

No Brasil, este segmento varejista surgiu a partir da década de 50 e de acordo com HARB (2005 p.107) é considerado, hoje, um dos mais prósperos e evoluídos ramos do varejo brasileiro, contribuindo de forma decisiva para o desenvolvimento econômico e social do país.

O rápido crescimento do setor supermercadista implicou no aumento dos níveis de competitividade no mercado, onde a perspectiva de lucro das empresas é influenciada pela diminuição dos níveis de estoque e pelo fornecimento de produtos mais baratos. Diante deste quadro, as empresas que buscam novas formas de maximização dos seus lucros encontram na logística uma fonte estratégica de reduzir custos e oferecer aos clientes produtos de qualidade e com baixo preço.

2.2 LOGÍSTICA

A logística vem sendo tratada como fator diferencial no aumento de competitividade para as empresas, tendo influência na redução de despesas, obtenção de lucros e na constante busca de se agregar valor às transações comerciais.

Pela definição, Ballou (1993 p.24) diz que “a logística trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como do fluxo de informações que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável”. Segundo Christopher (2007 p.3) logística é o “processo de gerenciamento estratégico da compra, transporte e da armazenagem de matérias-primas, partes e produtos acabados (além do fluxo de informação relacionados) ... de tal modo que a lucratividade atual e futura sejam maximizadas mediante a entrega de encomendas com o menor custo associado”. De acordo com Neto (2001 p.1) a logística, deve ser entendida como o “gerenciamento estratégico dos fluxos de materiais e das informações correlatas para levar, de forma eficiente e eficaz, os produtos de uma origem a um destino”. Para fornecer uma melhor compreensão da pesquisa em questão adota-se um conceito de logística voltado exclusivamente para análise dos processos internos da organização. Neste sentido, define-se logística como: atividade que controla a movimentação de produtos e informações, e que abrange os processos e setores (dentro da empresa) por onde passam esses produtos desde sua captação até chegar ao consumidor final.

A logística na empresa possibilitou o desenvolvimento de uma administração cada vez mais eficiente e eficaz capaz de oferecer às empresas a oportunidade de explorar novos mercados e aumentar seus lucros. Nessa conjuntura, surge, para obtenção desses objetivos, o sistema de informação logístico.

2.3 SISTEMA DE INFORMAÇÃO LOGÍSTICO

O sistema de informação logístico “é um subsistema do sistema de informações gerenciais, que providencia a informação especificamente necessária para administração logística” (BALLOU, 1993 p.279). “Esses sistemas funcionam como um elo que liga as atividades logísticas em um processo integrado, combinando hardware e software para medir, controlar e gerenciar as operações logísticas”.

Para oferecer apoio à gestão logística, o sistema deve ser capaz de movimentar a informação desde os pontos onde ela é obtida até os pontos onde ela é necessária, utilizando ou não computadores. O fluxo de informação dentro da empresa possibilita a integração entre os setores que constituem a mesma, agilizando o processo de tomada de decisões. O automatismo na tomada de decisões reflete diretamente na velocidade e qualidade das operações na cadeia de suprimentos.

2.4 CADEIA DE SUPRIMENTOS

A cadeia de suprimentos envolve todos os processos que vão desde o fornecedor de matéria-prima até o consumidor final. “Trata-se de uma rede de organizações conectadas e interdependentes, que trabalha conjuntamente, em regime de cooperação mútua, para controlar, gerenciar e aperfeiçoar o fluxo de matérias-primas e informação dos fornecedores para os clientes finais” (AITKEN, 1998 apud CHRISTOPHER, 2007 p.5). Neste mesmo sentido, Christopher define cadeia de suprimentos como sendo (2007 p.16) “uma rede de organizações envolvidas, por meio de vínculos a montante e a jusante, nos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços destinados ao consumidor final”.

Devido à relação entre as definições estudadas até aqui, é comum que os conceitos de logística e de cadeia de suprimentos se confundam em alguns momentos. Contudo, é importante distingui-los, pois, cadeia de suprimento possui uma abrangência maior que logística. Essa relação é explicada com mais detalhes no tópico que segue.

2.5 RELAÇÃO ENTRE LOGÍSTICA E CADEIA DE SUPRIMENTOS

Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos não são idéias novas. Desde a época da “construção das pirâmides até as ações que procuram aliviar a fome na África, os princípios que fundamentam o fluxo eficiente de materiais e de informação para atender às exigências dos clientes pouco mudaram” (CHRISTOPHER 2007, p.2). No entanto, existe uma grande dificuldade na tentativa de diferenciar esses dois termos.

Larson e Harlldorsson identificam quatro perspectivas diferentes em relação a essa diferenciação entre logística e cadeia de suprimentos. São elas: re-rotulista, tradicionalista, unionista e inter-seccionista (LARSON; HARLLDORSSON apud COSTA; RODRIGUEZ; BELTRÁN 2005 p.3).

Os re-rotulistas conjecturaram o gerenciamento da cadeia de suprimentos como uma evolução da logística. Para os tradicionalistas a cadeia de suprimentos é uma parte integrante da logística, sendo direcionada ao meio externo. Os unionistas acreditam que a logística é uma parte integrante do gerenciamento da cadeia de suprimentos. Enquanto os inter-seccionistas vêem o gerenciamento da cadeia de suprimentos como uma unificação das áreas de logística, marketing e operações de compras.

2.6 GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

O gerenciamento da cadeia de suprimentos refere-se à vinculação e coordenação dos processos existentes na relação entre fornecedor, cliente e empresa. Esses processos relacionam-se a todas as atividades de troca de produtos ou serviços e também a troca de informações entre as organizações membros de uma mesma cadeia.

O objetivo desta integração entre organizações é buscar meios de gestão cada vez mais eficazes, capazes de oferecer inúmeras vantagens para todas as partes da cadeia. Algumas das vantagens que podem ser exemplificadas são: a redução de estoque através do compartilhamento de informações sobre demanda; vantagem competitiva em relação à preferência do cliente, preço reduzido de produtos e serviços, entre muitas outras vantagens.

A gestão da cadeia de suprimentos baseia-se fundamentalmente em três princípios básicos: compartilhamento de informação, integração e parceria. O foco do gerenciamento da cadeia de suprimentos está na cooperação, confiança e no reconhecimento de que devidamente gerenciado. “O todo pode ser maior que a soma de suas partes” (CHRISTOPHER; MARTIN, 2007, p.4).

É preciso reconhecer que o conceito de gerenciamento da cadeia de suprimentos, embora relativamente novo, na verdade, não é mais que uma extensão da lógica logística. O gerenciamento logístico preocupa-se fundamentalmente com a otimização dos fluxos dentro da organização, enquanto o gerenciamento da cadeia de suprimentos reconhece que a integração interna em si não é mais suficiente. (CHRISTOPHER; MARTIN, 2007, p.17).

É importante estar atento ao fato de que, apenas se podem obter benefícios com a integração das organizações se estas possuírem uma gestão interna bem organizada. Por isso o estudo da cadeia de suprimentos com uma abordagem logística é muito importante, pois permite conhecer o funcionamento dos processos referentes à cadeia de suprimentos dando ênfase à perspectiva interna da organização. Esta observação pode servir de base para o delineamento de estratégias que visem aprimorar a gestão da cadeia de suprimentos.

Com esta visão de gestão da cadeia de suprimentos voltada para o campo de atuação da logística, os processos relacionados ao dimensionamento e controle de estoque, categorização dos níveis hierárquicos, fluxo de informação e gerenciamento interno, ganham uma importância significativa para o desenvolvimento deste trabalho.

3. METODOLOGIA

De acordo com os princípios da metodologia científica e levando-se em consideração a forma de abordagem do problema, esta pesquisa pode ser considerada como sendo predominantemente qualitativa, uma vez que apresenta características que de acordo com Godoy (1995a, p.62) definem uma pesquisa de abordagem qualitativa. Essas características são: o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; caráter descritivo e enfoque indutivo.

Ainda de acordo com os critérios definidos por Godoy (1995b, p.21) que aponta a existência de, pelo menos, três diferentes possibilidades oferecidas pela abordagem qualitativa: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia. Esta pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso. Yin (2001) define o estudo de caso como sendo “a estratégia de pesquisa indicada para examinar acontecimentos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. Nesse mesmo sentido Godoy (1995b, p.25) complementa a definição apresentada por Yin, estabelecendo que o estudo de caso, “visa ao exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular”.

O estudo de caso em questão analisou o funcionamento do Supermercado Unicompra – Loja III. Organização integrante de uma rede de supermercados de Alagoas, que conta com um quadro de funcionários composto por 48 pessoas, divididos hierarquicamente em cada

setor da empresa. Os setores analisados correspondem a: estoque, meio de loja e frente de loja. Nesses setores os sujeitos da pesquisa foram: o gerente geral, os subgerentes de cada departamento e os funcionários responsáveis pela contagem e reposição de produtos nas prateleiras. Para coleta de dados que se realizou durante o período de 16 a 18 de junho de 2008, utilizou-se o critério da observação direta. As entrevistas, realizadas com 10 funcionários, seguiram o padrão de questionamento semi-estruturado.

A análise dos dados do estudo de caso será detalhada no próximo tópico, nela foi observado o funcionamento dos setores internos do supermercado que se relacionam e determinam um adequado funcionamento da cadeia de suprimentos.

4. ESTUDO DE CASO

Há 25 anos no mercado alagoano, a Rede de Supermercados Unicompra conta hoje com 13 lojas, distribuídas em Arapiraca, Palmeira dos Índios, São Miguel dos Campos, Barra de São Miguel e Maceió. A rede Unicompra está entre os 100 maiores contribuintes da Receita de Alagoas, e chega a gerar mais de 1.000 empregos diretos para a população.

O Supermercado Unicompra – Loja III é uma organização integrante da Rede de Supermercados Unicompra, situado na Avenida Rio Branco – Centro, na cidade de Arapiraca – Alagoas. Esta organização é composta por 48 funcionários que trabalham em diferentes setores da empresa.

Para proporcionar uma compreensão mais detalhada das características observadas na análise do estudo de caso do supermercado, serão analisados os três setores que se relacionam ao funcionamento logístico interno de forma separada. Os setores analisados são: estoque, meio de loja e frente de loja.

4.1. ESTOQUE

O setor de estoque é a parte do supermercado responsável pelo recebimento e armazenamento das mercadorias. Foram analisadas nesse setor: a divisão do trabalho, a obtenção de produtos, a duração do estoque e as influências sazonais.

4.2 DIVISÃO DO TRABALHO

O setor de estoque é composto por três funcionários fixos (subgerente de estoque, encarregado de estocagem e o encarregado de recebimento) e outros funcionários temporários. O subgerente de estoque é responsável pelo planejamento e controle de atividades no estoque, sugestão de pedidos e a contratação dos funcionários temporários. O encarregado de recebimento é o responsável pela aceitação das mercadorias que chegam ao estoque, ele as confere e as encaminha para o setor de estocagem. O encarregado de estocagem fica responsável por alocar adequadamente as mercadorias no estoque, sendo também de sua responsabilidade o controle de validade dessas mercadorias. Para esse controle ele utiliza o método da rotatividade, onde os produtos novos são armazenados estrategicamente de forma que os produtos mais antigos possam sair do estoque primeiro. Os funcionários temporários são encarregados de descarregar os produtos e ganham por peso de carga.

4.3 OBTENÇÃO DE PRODUTOS

A maior parte da obtenção de produtos é feita através do escritório central do grupo, com isso são obtidos produtos a preços mais baixos, pois o pedido é feito para suprir as

necessidades de todas as lojas do grupo. Este pedido corresponde a 90% dos produtos disponíveis no supermercado.

A sugestão de pedidos ao escritório central é de responsabilidade do subgerente de estoque. O escritório central envia um relatório padronizado para cada loja com dados sobre os fornecedores escolhidos e os produtos oferecidos por eles. O subgerente de estoque realiza a contagem dos produtos disponíveis no estoque e encarrega os funcionários responsáveis de contar os produtos que restam na prateleira. Após a contagem o relatório contendo os dados é reenviado ao escritório central que o analisa e faz os pedidos. Os outros produtos que correspondem aos 10% restantes são de responsabilidade dos setores de frios e panificação. Estes produtos são comprados em uma relação direta da loja com fornecedores locais.

4.4 DURAÇÃO DE ESTOQUES E INFLUÊNCIAS SAZONAIS

A sugestão de pedidos é feita quinzenalmente para o setor de secos, esses produtos são suficientes para o abastecimento da loja durante um período de 30 dias. Para o setor de frios, os pedidos são feitos a cada três dias, os produtos têm duração média de 8 dias e diferentemente dos secos não passam por um período de estocagem.

Sobre as influências sazonais, períodos onde a rotatividade de alguns produtos no estoque aumenta consideravelmente, os pedidos são feitos com maior frequência, pois, o espaço físico disponível para o estoque no supermercado é limitado. Sendo assim, não comporta um grande volume de produtos estocados. Alguns dos períodos onde podem ser notadas essas variações de rotatividade dos produtos são as datas comemorativas como: Carnaval, Páscoa, Festas Juninas, Natal, Ano Novo e etc.

4.5 FUNCIONAMENTO DO MEIO DE LOJA

O meio de loja é o setor do supermercado onde são alocados os produtos provenientes do estoque. Observa-se nesse setor a divisão entre frios e secos. Nele foram analisados: a divisão do trabalho e o fluxo de produtos do estoque para o meio de loja.

Divisão do trabalho

O meio de loja é dividido em dois setores, o setor de frios e o setor de secos. Estes setores são coordenados por seus respectivos subgerentes, que além de planejar e controlar as atividades nestes setores são responsáveis pelo treinamento e supervisão dos funcionários do meio de loja. Fica a cargo dos funcionários do meio de loja a reposição, a organização, a limpeza e o controle de validade dos produtos da prateleira. Outra função desses funcionários é a contagem dos produtos disponíveis nas prateleiras. Essa contagem é de fundamental importância para montar as sugestões de pedidos.

Fluxo de Produtos – Estoque – Meio de Loja

A retirada de produtos do estoque para o meio de loja é feita pelo funcionário de meio de loja denominado ‘repositor’. Esse funcionário é responsável pela identificação e reposição dos produtos que estão faltando na prateleira, ele tem total acesso ao estoque e não necessita de autorização do subgerente de estoque para retirada desses produtos como também não precisa da ordem do subgerente de meio de loja para repô-los.

4.6 FRENTE DE LOJA

A frente de loja é setor responsável pelo registro de vendas e o atendimento aos clientes. É o último setor por onde a mercadoria passa. Nele foram analisadas: a divisão do trabalho e a relação com o cliente.

Divisão do Trabalho

No setor de frente de loja o trabalho é dividido em três funções: subgerente de frente de loja, caixa e embalador. O subgerente de frente de loja é responsável pelo planejamento e controle das atividades dos funcionários do caixa e dos embaladores. Suas principais funções são: manter a padronização do atendimento, gerenciamento da relação com o cliente e o fornecimento de serviços referentes a crédito e entrega de produtos. A função do funcionário do caixa é registrar e controlar a saída de produtos, e os embaladores ficam encarregados da acomodação e organização destes produtos na sacola.

Relação com o cliente

A relação com o cliente é feita de forma direta pelos funcionários de frente de loja. Não existe uma central informatizada de atendimento direcionada ao cliente, sendo assim, as sugestões são depositadas em uma 'caixa de sugestões' na própria loja e são encaminhadas para análise no escritório central. As reclamações referentes ao atendimento ou serviços são resolvidas diretamente pelo subgerente de frente de loja. Se o problema não puder ser resolvido por ele é repassado então, de maneira informal, para o gerente.

Fluxo de Informações

A informação é de fundamental importância para o gerenciamento de uma cadeia de suprimentos, ela é a responsável pela integração dos setores que formam essa cadeia e possibilita um planejamento adequado para a tomada de decisões. Os processos de troca de informações observados nos setores do supermercado que foram analisados mostram que a informação encontra-se dispersa nestes setores dificultando a tomada de decisões e o gerenciamento da cadeia como um todo.

No setor de estoque não existe um controle da saída de mercadorias como também as informações sobre vendas de produtos registradas no caixa não são utilizadas. Essa situação impossibilita uma análise mais eficiente da demanda e saída de produtos. A falta de sincronia nestes setores gera a necessidade de um trabalho dispendioso, pois é necessária a contagem manual dos produtos da prateleira e do estoque para gerar a sugestão de pedidos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Revisando a literatura e analisando o estudo de caso, pode-se concluir que, a gestão logística no supermercado analisado não apresenta uma das características mais importantes apontadas na literatura estudada que é a integração dos setores. Também foram percebidas falhas no atendimento ao cliente, falta de controle da saída de produtos do estoque e falta de utilização das informações provenientes do caixa.

Para solucionar os problemas com relação ao atendimento ao cliente sugere-se a criação de um setor exclusivo para tratar do relacionamento com o cliente, esse setor deveria estar equipado com um serviço de telemarketing para evitar a locomoção do cliente até a loja para sugerir melhoras ou reclamar dos serviços. As reclamações e sugestões deveriam ser

armazenadas e catalogadas por classes em um banco de dados, isso ajudaria ao gerente resolver problemas e tomar decisões com mais rapidez e eficiência.

No setor de estoque poderia ser implantado um sistema informatizado que registrasse e controlasse a entrada de produtos no estoque e a saída de produtos do estoque para o meio da loja. Esse controle seria o passo inicial para a integração dos setores.

Na frente de loja, as informações registradas no caixa poderiam ser utilizadas para identificação do comportamento diário das vendas de produtos, ou seja, a informação sobre quais produtos estão sendo vendidos e qual a frequência de venda desses produtos. Essa análise possibilitaria um controle mais eficiente do estoque, pois através dela podem ser percebidas as questões referentes à rotatividade e as influências sazonais sobre produtos.

Através da implantação de um sistema de informações integrado, a análise de informações dos caixas e o controle informatizado do estoque possibilitariam um melhor fluxo de informações nos setores relacionados à logística interna. Essa integração facilitaria o processo de sugestão de pedidos e reduziria o tempo de reposição dos produtos às prateleiras, porque não seria mais necessária a contagem manual dos produtos disponíveis no estoque e na prateleira. A utilização desse sistema integrado também evitaria possíveis erros referentes à contagem manual de produtos além de reduzir o quadro de funcionários.

Todas essas sugestões aplicadas à realidade do supermercado analisado acarretariam em uma administração mais eficiente, pois, as informações que antes encontravam-se dispersas nos diversos setores da empresa, com a implantação do sistema de informação integrado poderiam ser utilizadas para promover um melhor controle e uma melhor tomada de decisões.

Diante do que foi estudado neste artigo e analisando as propostas apresentadas, percebe-se que, de fato, os processos logísticos internos em uma empresa podem afetar substancialmente o desempenho da cadeia de suprimentos como um todo. Por isso pode-se afirmar que, melhorando a gestão interna das empresas participantes de uma cadeia de suprimentos, aumenta-se o potencial da cadeia completa, e isso representa um ganho enorme para as organizações no que diz respeito à competitividade e lucratividade.

6. REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. Logística empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição física. Tradução: Hugo T. Y. Yoshizaki - São Paulo: Atlas, 1993.

CHRISTOPHER, Martin. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos. Tradução: Mauro de Campos Silva. – 2. ed. - São Paulo: Thomson Learning, 2007. Tradução de: Logistics and supply chain management.

COSTA, Jaciane Cristina; RODRIGUEZ, Jorgelina Beltrán; LADEIRA, Junior Wagner. A gestão da cadeia de suprimento: teoria e prática, Porto Alegre, RS. XXV ENEGEP, 2005.

FIGUEIREDO, Kleber Fossati; FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter. Logística Empresarial: a perspectiva brasileira - São Paulo: Atlas, 2000. - (coleção COPPEAD de Administração).

GASPARETTO, Valdirene. Proposta de uma sistemática para avaliação de desempenho em cadeias de suprimento. 2003. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2003).

GODOY, Arilda S., Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades, In Revista de Administração de Empresas, v.35, n.2, Mar./Abr. 1995^a, p. 57-63. Pesquisa qualitativa. – tipos fundamentais, In Revista de Administração de Empresas, v.35, n.3, Mai./Jun. 1995^b, p. 20-29.

HARB, Antonio Geraldo. As competências organizacionais nos segmentos de hipermercado e supermercado no Brasil. 2005. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2005)

NETO, Francisco Ferraes. A logística como estratégica para a obtenção de vantagem competitiva. 01 de dezembro de 2001. Disponível em: www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n1_dezembro_2001/gestao_logistica_estrategia_competitiva.pdf Acesso em: 22 de julho de 2008.

YIN, R. K. Estudo de Caso – Planejamento e Métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.