

A Qualificação de um Prestador de Serviço Logístico é o que Garante o Sucesso na Gestão da Cadeia de Suprimentos

Erica Hottes Barbosa

Universidade Federal Fluminense (UFF)
ericahottesbarbosa@gmail.com

Carlos Navarro Fontanillas

Universidade Federal do Rio de Janeiro
APIT/PEP/COPPE/UFRJ
navarro@pep.ufrj.br

RESUMO

A competitividade no ambiente de trabalho fez com que as empresas olhassem para a cadeia de suprimentos de forma integrada. Hoje em dia, não é suficiente apenas aperfeiçoar a função da manufatura, é necessário ligá-la a função de distribuição. Para alcançar o sucesso em logística, é fundamental um sistema de informação eficiente. O trabalho demonstra que com a globalização acelerada, a logística tornou-se fundamental nas organizações que buscam vantagens competitivas no ambiente corporativo. A procura pelo diferencial faz com que as empresas queiram sempre estar na frente de seus concorrentes e, elas procuram isso por meio da diferenciação. Não obstante, a logística deve ser aplicada de forma integrada ao gerenciamento estratégico, pois, só assim é capaz de levar os produtos até o seu destino de forma eficiente.

Palavras chave: Cadeia de suprimentos, Logística, Prestador de serviço logístico.

Abstract

The competitiveness in the workplace has caused companies to look at the supply chain in an integrated manner. Nowadays, it is not enough just to improve the function of manufacturing, it is necessary to connect it to the distribution function. To achieve success in logistics, it is essential to have an efficient information system. This work demonstrates that with the accelerating globalization, logistics has become essential in organizations seeking competitive advantages in the corporate environment. The search for differential makes companies want to always be ahead of their competitors, and they seek it through differentiation. However, the logistics should be applied to integrated strategic management, because only this way it will be able to bring products to your destination efficiently.

Keywords: *Supply Chain, Logistics, Logistics service provider.*

1. Introdução

O sistema econômico hoje destaca-se pela nova configuração do processo de produção e das relações comerciais. Isso ocorre devido ao alto investimento em tecnologia que acaba direcionando os rumos do comércio nacional e internacional na economia mundial. Desde a década de 90, todos os setores produtivos brasileiros vêm tentando superar a concorrência estrangeira e com isso, estão adotando formas de ganhar competitividade para permanecer e conquistar novos mercados. Com a abertura comercial brasileira, o ritmo do crescimento econômico está aumentando rapidamente e refletindo em um maior desenvolvimento do país. O Brasil tem como desafio, além dos seus inúmeros problemas estruturais e geográficos, inserir-se em um mercado integrado e totalmente globalizado.

O avanço do Prestador de Serviço Logístico (PSL) na incorporação de atividades e serviços diversos relacionados á cadeia de suprimentos, tem proporcionado oportunidades de crescimento e integração de toda a cadeia. Por esse motivo, a aplicação de logística integrada ao gerenciamento estratégico é fundamental para levar os produtos até o seu destino de forma eficiente, com o menor prazo e custos mais baixos. Atualmente é necessário combinar atividades de transporte, manutenção de estoques, processamento de pedidos, armazenagem, manuseio de materiais, embalagens, programação das necessidades de produção e informação. Essa combinação traz competitividade para as empresas que são capazes de manter as suas necessidades internas e ao mesmo tempo identificar e atender as demandas dos clientes.

O trabalho tem como relevância para sociedade a busca por melhorias de trânsito nas rodovias brasileiras, uma vez que este modal é o mais utilizado pelas empresas atuantes nesse setor. A geografia do Brasil permite o transporte por diversos modais, porém, a infraestrutura não permite que isso aconteça, fazendo com que as rodovias sejam as mais utilizadas por empresas que atuam no segmento logístico. Com sistemas informatizados e integrados é possível identificar rotas, horários para transportar e maior precisão em relação à demanda do mercado. O trabalho tem como contribuição científica demonstrar para empresas que procuram agilizar seus processos e diminuir os custos operacionais devem buscar PSL especializados e que tenham a capacidade de investir em novas tecnologias, a fim de acompanhar o desenvolvimento mercadológico.

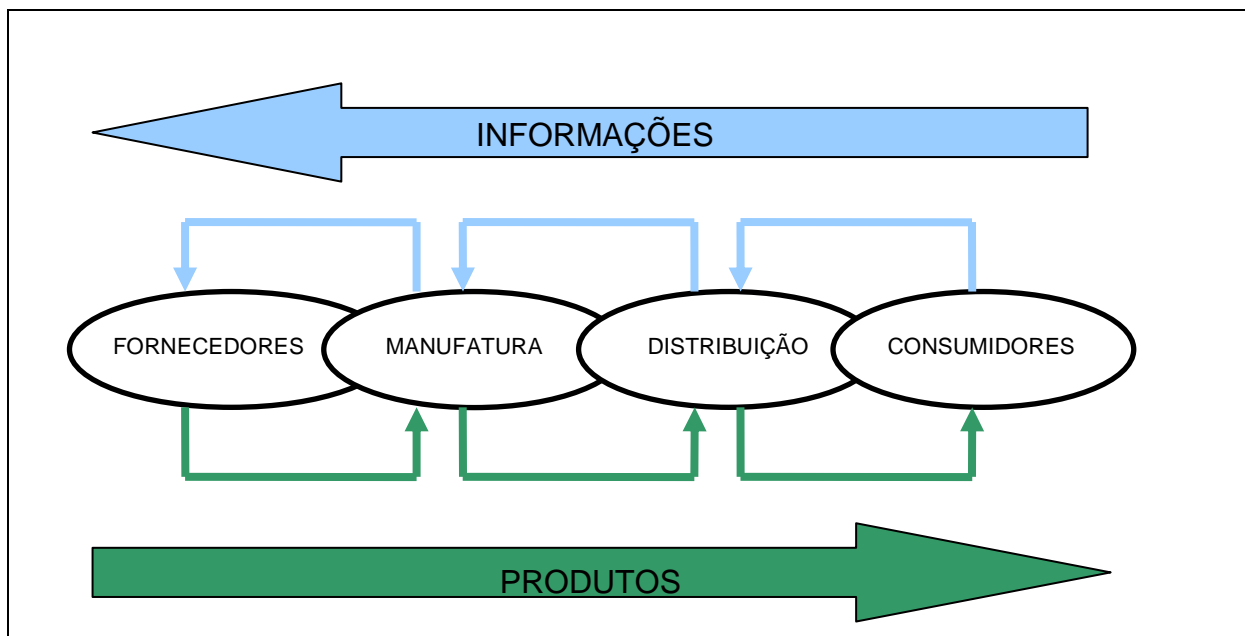
Segundo Vergara (2004) a metodologia aplicada a este artigo é classificada sob dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, trata-se de pesquisa bibliográfica e descritiva. Quanto aos meios, a pesquisa é de campo, “é realizada no local onde ocorre ou ocorreu determinado fenômeno, ou ainda, em um local que disponha de elementos para explicá-las”. (VERGARA, 2004). O presente trabalho tem caráter qualitativo documental sendo classificado como descritivo. Dentro da abrangência dos métodos, foi feita uma análise crítica sobre como a falta de estrutura logística afeta diretamente nos processos de uma empresa. Esse artigo irá permitir um conhecimento mais amplo e detalhado do assunto. O objeto focado desse estudo é demonstrar que empresas sem planejamento logístico adequado e integrado a todas as partes interessadas geram problemas a toda cadeia de suprimentos. Será apresentada no trabalho, uma análise crítica do sistema logístico de uma empresa que atua na venda de caminhões, ônibus e sprinter. É possível perceber um sistema completamente deficitário por falta de investimento em sistema de informação. Um prestador de serviço logístico sem comprometimento e sem tecnologia suficiente para atender sua demanda afeta negativamente toda a cadeia de suprimentos.

O estudo busca demonstrar a necessidade de se ter um sistema de informação eficiente, com agilidade, flexibilidade e integração no atendimento, uma vez que a logística não é somente o transporte, e sim um processo que envolve toda a organização desde o planejamento até a entrega ao cliente final. Serão apresentadas as atividades desenvolvidas por um operador logístico, onde investimento em tecnologia e qualidade no processo logístico representa um fator de sucesso para os negócios da empresa, a eficiência na implantação oferece oportunidades e cria vantagem em relação ao seu concorrente, aumentando assim a sua fatia de mercado. Dessa forma a pesquisa tenta explicitar o seguinte questionamento: A qualificação de um prestador de serviço logístico é o que garante o sucesso na gestão da cadeia de suprimentos?

2. Entendendo a cadeia de suprimentos

Dentro do território brasileiro, é possível perceber que em todo processo produtivo, o distanciamento geográfico entre as fábricas e os mercados consumidores geram forte impacto nos custos das empresas, podendo influenciar no ritmo da produção em relação à demanda.

A definição de cadeia de suprimentos nada mais é que um sistema integrador entre a indústria, fornecedor e o canal de distribuição, sendo possível com isso, criar um conjunto de organizações que de alguma maneira participem do processo de atender demandas de diferentes mercados. Na figura abaixo descrevo como deve ser analisada e gerenciada a cadeia de suprimentos. Todos os envolvidos devem estar integrados para o melhor funcionamento do processo.



Fonte: (Próprio autor)

Figura 1: Gerenciamento da cadeia de suprimentos

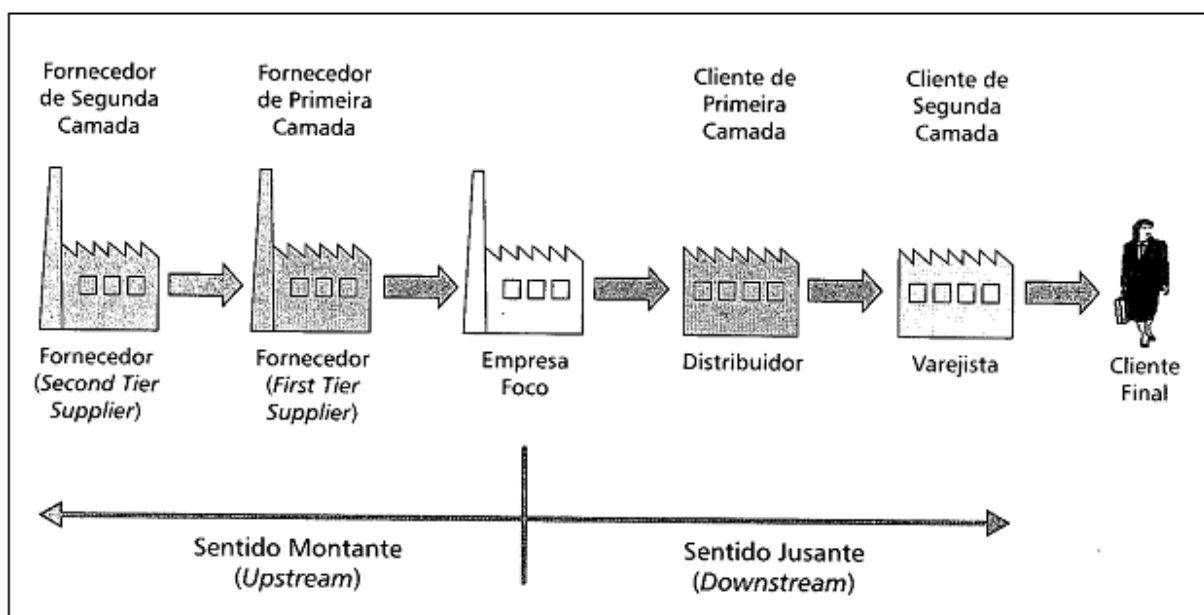
Dentro dessa visão o consumidor ganha um lugar de destaque, uma vez que o processo inicia-se e movimenta-se em função das necessidades dos consumidores. A integração de toda cadeia permite também agregar valor aos produtos ou serviços oferecidos. Segundo Vieira e Ventura (2012) avançar na gestão de sistemas de produção é um desafio para grande parte das empresas brasileiras.

3. Gestão da cadeia de suprimentos – um contexto atual

Desde a década de 90 o Brasil tem passado por diversas mudanças, tais como evolução tecnológica, econômica, de gestão, organização e também de demografia, o que tem tornado o consumidor mais exigente. Hoje, para garantir sucesso e reconhecimento no mercado é necessário ter a gestão de suprimentos alinhados e uma logística de distribuição eficiente. Em função disso, os provedores logísticos estão cada vez mais especializados e seletivos na escolha de seus clientes.

O marcante processo da globalização econômica nas últimas décadas, fez com que boa parte das empresas brasileiras se inserisse no mercado em busca de competitividade mundial. Nessa linha, o que interessa hoje é como atender com a máxima excelência esse conjunto crescente de exigências. O chamado desempenho das entregas se mede por meio da confiabilidade e da duração dos prazos prometidos. A flexibilidade em um sistema produtivo é o que demonstra velocidade de reação às mudanças inesperadas.

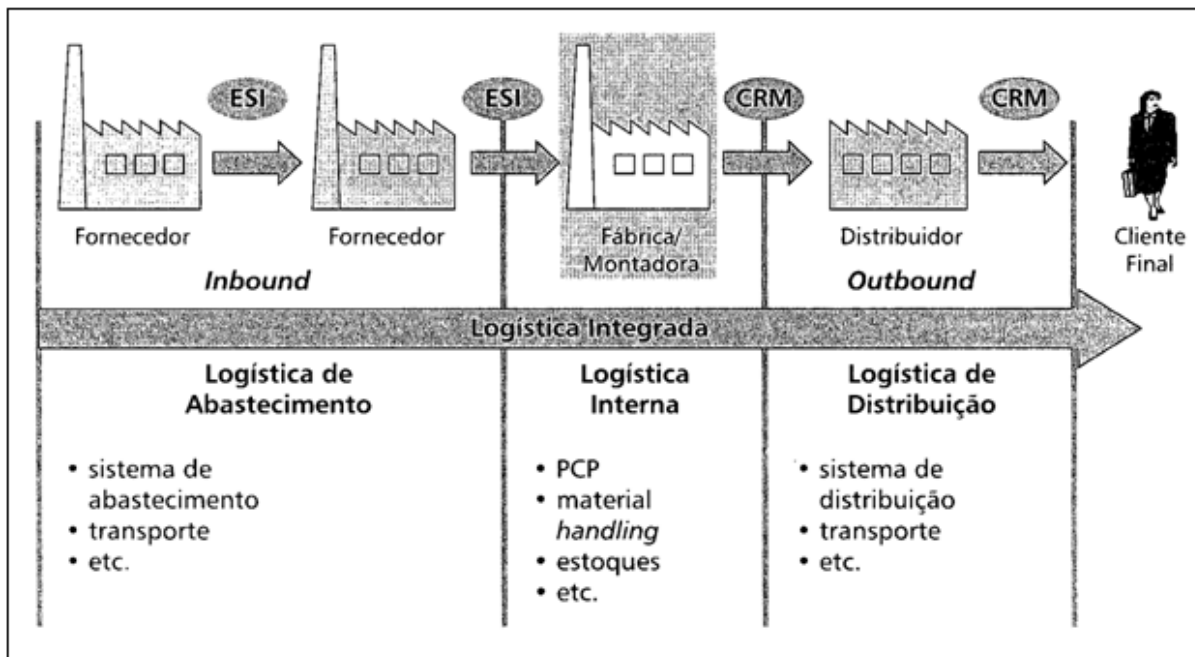
De acordo com Mauro Vivaldini; Sílvio R.I. Pires (2010) podemos definir a *Supply Chain* (Cadeia de Suprimentos) como processos que envolvem fornecedores / clientes, ligando empresas desde a fonte inicial de matéria-prima até o ponto de consumo do produto acabado. A figura abaixo ilustra exatamente como era vista uma cadeia de suprimentos. (VIVALDINI; PIRES, 2010).



Fonte: (Vivaldini, Mauro; Pires, Sílvio R.I. (2010) - Operadores Logísticos: integrando operações em cadeias de suprimento - São Paulo: Atlas - p.14).

Figura 2: Representação de uma cadeia de suprimentos sem integração

Até os dias de hoje, existem pessoas que entendem a logística como sendo sinônimo de transporte, ignorando completamente os outros elementos. O componente central para o termo logística é “gestão de estoque”. A figura abaixo mostra o escopo a *Supply Chain Management* (SCM) e logística integrada.



Fonte: (Vivaldini, Mauro; Pires, Sílvio R.I. (2010) - Operadores Logísticos: integrando operações em cadeias de suprimento – São Paulo: Atlas – p.17).

Figura 3: *Supply Chain Management* e logística integrada.

Devido a isso o perfil do profissional está totalmente diferente, uma vez que é necessário ter agilidade para acompanhar a velocidade do mercado e principalmente das necessidades dos clientes. Aconteceram diversas mudanças com abertura comercial, como uma postura flexível para mercado, foco no cliente e alta tecnologia aplicada. Essas mudanças, ocorridas principalmente após a década de 90, fez com que as empresas mudassem sua maneira de atuação, passando a ter uma olhar mais agressivo e competitivo para o mercado atuante.

Atualmente, para um PSL, gerenciar uma cadeia de suprimentos tornou-se uma tarefa complexa, uma vez que eles lidam com empresas de interesses e culturas diferentes. Portanto,

mesmo em meio às diversidades causadas pelas desigualdades, deve-se ter um alinhamento desse processo. Somente assim é possível ter um gerenciamento eficiente de toda a cadeia.

Para exemplificar, podemos citar o *case* Suzano Papel e Celulose que aborda a integração da cadeia de suprimentos como melhoria nos processos internos. O Grupo Suzano está entre os dez maiores produtores de celulose do mercado mundial, sendo a segunda maior produtora mundial de celulose de eucalipto, com atuação em 80 países. Com o objetivo de atender ao crescimento da empresa e melhorar as operações da sua cadeia de suprimento, tanto *inbound* quanto *outbound*, a empresa investiu em avanços tecnológicos na intenção de integrar seus processos internos e externos com transportadores e clientes. (*Case* escrito por Silvia Mariano. Extraído da revista Tecnológica, ano XIV, nº 157, p. 48-55, dez. 2008, e adaptado pelo autor).

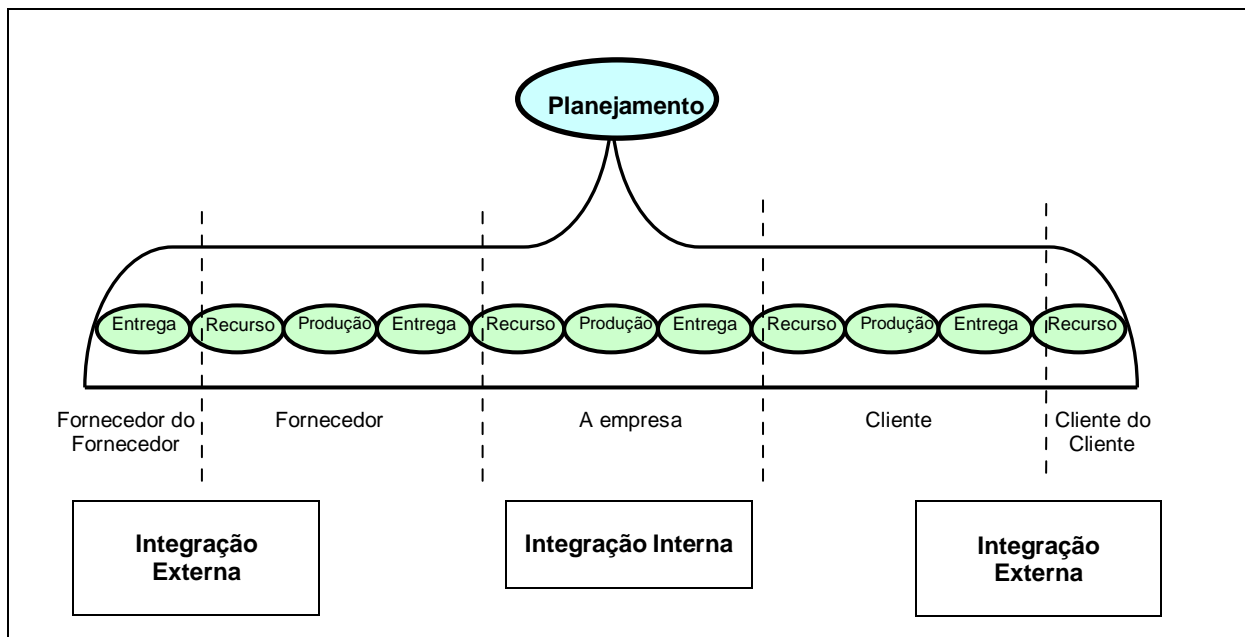
4. Integração de processos na cadeia de suprimentos

De acordo com Fabiano Caxito (2011), ao longo dos anos, percebemos um forte crescimento de operadores logísticos em nosso território nacional. Com a nova tendência do mercado e as constantes necessidades dos consumidores, a figura do operador logístico, ganha força em todo país, pois as companhias precisam de ótimos resultados logísticos e estão optando por investimento em parcerias com as empresa especializadas e detentoras do conhecimento, bem como tecnologias para atender na hora certa, no lugar certo e na quantidade exata. (CAXITO, 2011). A integração ou gestão colaborativa na cadeia de suprimentos surge da premissa de que atualmente uma empresa não consegue obter o sucesso desejado sozinha. Por isso, nos dias atuais, muitos estudiosos e executivos defendem-se parcerias que envolvam informação, distribuição, riscos, recursos e objetivos. Para obter essa gestão colaborativa, é necessário ter os processos e atividades internas e externas interligados.

A globalização e o avanço tecnológico facilitam a troca de informações entre os membros da cadeia de suprimentos e muitas empresas têm utilizado desse mecanismo para melhorar o seu desempenho operacional, principalmente o atendimento ao cliente. É desse princípio que surge o conceito de troca de informação colaborativa, que é integração dos dados e informações obtidas mais próximas do real possível.

O alicerce para melhorar e fortalecer relações com as operações na cadeia de suprimentos é ter, além da integração entre seus membros, equipes de trabalho alinhadas a

cada processo, gerando interface entre elas. A figura a seguir ilustra a integração na cadeia, onde a empresa planeja a produção e a entrega, que bem alinhado demonstra o processo de integração da cadeia de suprimentos.



Fonte: (VIVALDINI, Mauro; PIRES, Sílvio R. I. (2010) - Operadores Logísticos: integrando operações em cadeias de suprimento – p.77).

Figura 4: Integração da cadeia de suprimentos

5. Prestadores de serviços logísticos (PSL)

O prestador de serviço logístico é uma empresa ou um especialista que busca agregar valor ao serviço ou produto, por toda cadeia de suprimentos. Enfim, um PSL é quem se adapta aos diversos sistemas de uma empresa, por esse motivo é necessário ter flexibilidade e investimentos contínuos em tecnologia. Podemos citar como outro exemplo o caso de Secretaria de Saúde de São Paulo. Buscando melhoria na distribuição de remédios em 630 unidades de atendimento a população, a Secretaria de Saúde de São Paulo atribuiu a Ponto Express, através de licitação, a responsabilidade de executar esta operação, que consiste em recebimento, separação, controle de estoque, armazenagem, expedição, transporte e distribuição. A contratação deu-se porque a Secretaria já não conseguia atender no tempo necessário seus diversos pontos espalhados pela cidade de São Paulo. Havia baixa automação

dos processos pela falta de investimento em tecnologia para controlar estoques, data, giro de produto e data de validade. Além disso, o abastecimento era comprometido pela velocidade de atendimento por falta de frota e as condições operacionais de armazenagem não respondiam as exigências da vigilância sanitária. Para atender a demanda, a Ponto Express investiu milhões na aquisição de estruturas porta-paletes para estocagem, equipamentos de movimentação, câmaras frias, área climatizada, soluções de informática e em processamento de dados integrado a toda organização. Com essa estrutura a Secretaria pode por meio dos operadores logísticos, diminuir o nível de ressuprimentos das unidades para mais da metade. A empresa Ponto Express utiliza o sistema WMS (*Warehouse Management System* – Sistema de Gestão de Estoque), que está integrado aos pedidos emitidos pela Secretaria, e, além disso, possibilita que se faça análise da média de consumo. Aliado a essa integração, a empresa adota um sistema de gestão de transporte que permite a formação de rotas para o atendimento dos pontos. Essa operação trouxe à Secretaria uma acuracidade no estoque de 99,98% e entregas no prazo em 99,65% e avarias muito baixas, em torno de 0,0002%. . (Case escrito por Inaldo Cristoni. Extraído da revista Tecnológica, p. 56-61, out. 2009, e adaptado pelo autor).

5.1. Vantagens e desvantagens

Fabiano Caxito (2011) defende que os investimentos em tecnologia da informação (TI) são imprescindíveis para o sucesso de operações ligadas a PSL, porém existem algumas vantagens e desvantagens do uso desse compartilhamento de dados, denominado *Electronic Data Interchange* (EDI). (CAXITO, 2011).

- Vantagens

- Melhor comunicação e precisão nos dados;
- Maior rapidez no acesso a informação;
- Maior produtividade nas transações de dados;
- Diminuição de custos;
- Redução de estoque;

- Maior agilidade de processamento.

- Desvantagens

- Necessidade de padronização de documentos;
- Custo relativamente alto para implantação;
- Necessidade de *softwares* e *hardwares* padronizados;
- Dependência dos provedores de serviço.

A estratégia utilizada pela empresa que irá definir a utilização de softwares compartilhados ou não, ao contratar um PSL, o mesmo pode buscar avanços em seus sistemas, como no gerenciamento de estoques, na distribuição e controle das atividades e agilidade nas operações, assim aplicando o conceito de logística integrada. É fundamental conhecer a empresa que irá prestar o serviço, pois a mesma pode estampar expressões como *Just-in-time*, *know-how* e *supply chain management*, e muitas vezes só realizam uma etapa do processo, o transporte.

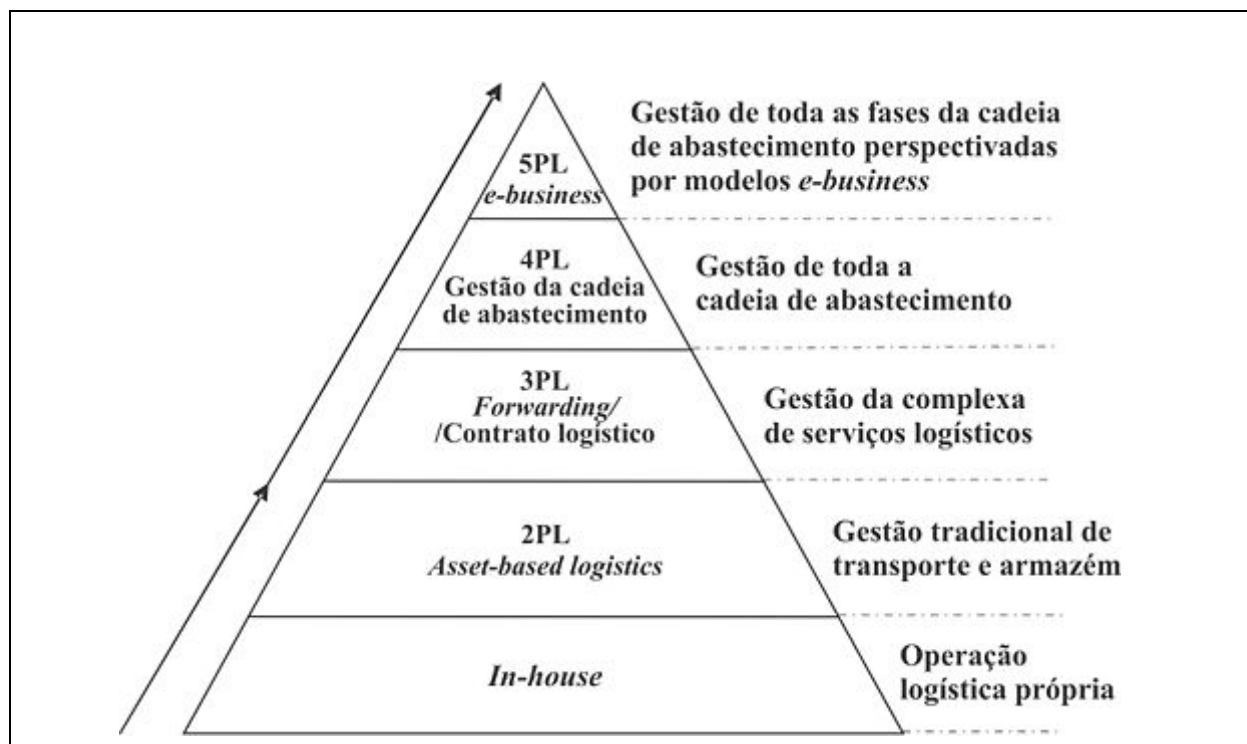
A obtenção dos resultados planejados, com eficiência se dá através da correta aplicação do *Just-in-time* e com o cumprimento dos indicadores de desempenho de cada segmento. A logística é o agente facilitador, tem como objetivo a perfeita execução das atividades alinhadas às metas e objetivos estabelecidos pela empresa.

5.2. A evolução dos PSL

Segundo Mauro Vivaldini; Sílvia R.I. Pires (2010), atualmente o PSL é uma realidade no mercado mundial, seja pela participação nas atividades ou pelas alianças na cadeia de suprimentos. A utilização desse prestador de serviço evolui ano a ano e tem relação direta com a busca de vantagens competitivas. Assim, a consolidação e práticas dos conceitos, relacionados à gestão da cadeia de suprimentos, têm levado estes provedores a assumir um papel mais abrangente e integrado aos seus clientes. (VIVALDINI; PIRES, 2010).

O papel de um prestador de serviço logístico é atender as necessidades logísticas do seu cliente, sempre de forma personalizada alinhada ao objetivo estratégico da empresa, buscando sempre o menor custo possível. Muitas empresas estão interessadas em evidenciar

as suas competências, focando sempre no que fazem de melhor, mais essa especialização pode gerar um aumento significativo nos custos. Por isso, atualmente é mais atrativo deixar o trabalho para empresas especializadas, que tem como atividade principal a logística, assim possibilita-se maior eficiência e eficácia com menor custo para a empresa. Para um melhor conhecimento e entendimento, segue abaixo uma figura que demonstra diferentes tipos de PSL.



Fonte: (CARVALHO, José Crespo de; ENCANTADO Laura (2006) - Logística e negócio eletrônico, p. 70).

Figura 5: Diferentes tipos de PSL

6. O PSL como agente integrador

É fundamental que as empresas que prestam serviços logísticos tenham a capacidade de atendimento a demanda atual, uma vez que a globalização está em ritmo de crescimento acelerado. A integração do PSL com a organização e também com a sociedade é o que garante o sucesso da empresa, pois quem tem como parceiro e agente integrador operadores logísticos capacitados e eficientes desenvolvem características que envolvem vantagens de aspectos financeiro, comercial e operacional. Vantagens estas descritas abaixo:

- Redução dos custos de mão-de-obra;
- Reduz a base de funcionários diretos;
- Diminuição dos custos causados por avarias;
- Possibilidade de transformar custos fixos em variáveis;
- Melhoria do nível de serviço;
- Padronização do serviço oferecido ao cliente final;
- Expansão geográfica;
- Redução dos níveis de estoque.

6.1. O operador logístico em busca de otimização de processos

Como já foi descrito em vários estudos, os processos de armazenagem e movimentação de mercadorias representam 25% dos custos operacionais, percentual que pode ser reduzido com a automação do manuseio de produtos e o reforço de comunicação de dados integrados. Existem também possibilidades de ganhos na área de gestão através da adoção de conceitos com Seis Sigma, Lean e Kaizen, sistemas que ajudam a diminuir perdas e alinham os processos internos.

O aumento da demanda por serviços de transportes e gerenciamento dos processos logísticos acompanha a acentuada expansão tanto do consumo interno em território nacional como do volume de embarques para o exterior, o que faz com que os operadores invistam na criação de estruturas de serviços com a instalação de condomínios logísticos em postos estratégicos, a fim de otimizar a distribuição das mercadorias.

Segundo pesquisa realizada pela revista Valor Setorial Logística o operador logístico Rapidão Cometa trabalha com clientes com produtos de alto valor agregado. Essas operações exigem gerenciamento de riscos e tecnologias mais elaboradas. Entre elas, estão soluções integradas que oferecem ao cliente visão pela web de cada estágio da movimentação do produto, sustentado por sistemas integrados e robotizados. Essas soluções permitiram uma economia superior a 20% nos terminais operados pela Rapidão Cometa. (Trecho extraído da revista Valor Setorial Logística, p. 88, abr. 2012, e adaptado pelo autor).

7. A logística da empresa X Revenda executada por um PSL deficitário

Toda operação logística da empresa X Revenda está a cargo de empresa Y Transportes, que é responsável pela retirada dos veículos do pátio da fábrica até a entrega ao cliente final.

A empresa de transporte atende a clientes espalhados por todo território brasileiro. Tendo em vista sua abrangência de atuação, a empresa deveria ter preocupação de investir em tecnologia e sistema de informação para atender melhor a sua demanda. Porém, isto não é visto no serviço oferecido a X Revenda, pois o controle da retirada, estocagem e entrega dos veículos e feita manualmente por pessoas sem treinamento adequado, o que ratifica a fragilidade em seu sistema operacional. A empresa Y Transportes não possui sistema de informação integrado aos seus sistemas internos, ela utiliza de maneira arcaica para o controle e distribuição no transporte das mercadorias, dessa forma ocorrem atrasos e insatisfação no serviço oferecido, o que conseqüentemente, gera perda na fatia de mercado. No serviço prestado a para empresa X Revenda, os atrasos na entrega dos caminhões eram frequentes e muitas vezes os mesmos chegavam com avarias e completamente sujos. Os horários nunca eram cumpridos, pois a Y Transportes não tem carretas cegonhas, veículos que transportam os caminhões, suficientes para atender aos pedidos efetuados pela X Revenda. A falta de comprometimento e investimento em tecnologia de informação comprometia todo o processo. Os pedidos eram feitos via telefone, o que gerava, muitas vezes, troca dos mesmos ocasionando erros nas entregas. Além da insatisfação dos clientes, os custos operacionais para tentar minimizar os danos se tornavam altíssimos para a empresa X Revenda. Situações assim, muitas vezes geram tanto prejuízo, que é melhor rever os contratos e procurar outras empresas que possam executar melhor a gestão colaborativa.

Dentro da análise apresentada, sugiro que para diminuir o risco de falhas nos processos organizacionais é necessário que as duas empresas tenham sistemas de informação integrados que possibilite a visualização dos pedidos em tempo real, com isso seria possível aumentar o controle e agilizar o fluxo do processo.

8. Conclusão e trabalhos futuros

Após a revisão da literatura realizada e a análise do caso apresentado, pode concluir-se que é fundamental que os operadores logísticos sejam competentes e capacitados para atender a demanda do mercado. É importante ressaltar que ao se tratar de PSL, as empresas devem

buscar sempre os melhores profissionais, uma vez que a falta de comprometimento e organização de alguns prestadores de serviços logísticos, pode prejudicar todo o processo organizacional.

A integração por meios de sistemas operacionais é de suma importância para que o fluxo do processo seja contínuo e desenvolvido com a melhor eficiência por ambas as partes. Isso só é possível se as empresas, além de exigirem profissionais qualificados, terem controle de produção, armazenagem e, principalmente, de distribuição das mercadorias. O sincronismo entre empresa- PSL- cliente com a cadeia deve estar sempre no mesmo nível de evolução para garantir o sucesso total do processo produtivo.

Atualmente o significado da gestão da cadeia de suprimentos, não é uma característica apenas da área teórica, mais se estendeu também à prática diária. A eficiência na administração da cadeia de suprimentos é o que evidencia a diferença em relação aos seus concorrentes. Qualidade do serviço, agilidade no processo e redução de custo é o que gera vantagem competitiva no mercado. O amadurecimento da gestão integrada interna é o que possibilita desenvolver a integração com o ambiente externo.

Há ainda um longo caminho a ser percorrido em relação ao conceito sobre o gerenciamento e integração da cadeia de suprimentos através da maturação das relações organizacionais, entre uma maior troca de informações de custos e processos logísticos em toda cadeia. É necessário que se tenha integração desde o planejamento até a análise do desempenho organizacional. Pois com isso, será possível maior foco no cliente e relações mais duradouras. Assim, desejo que esse trabalho sirva de incitação para acadêmicos e profissionais que procuram solidificar teoria e prática.

Desta forma, serão apresentadas algumas sugestões para trabalhos futuros que complementarão o trabalho feito nessa dissertação ou que podem vir a melhorar o desempenho de empresas que atuam em parceria com operadores logísticos. O trabalho foi desenvolvido baseado uma empresa do segmento de transportes de veículos, contudo para aprofundar os estudos será feita um estudo de caso na empresa X Revenda para que possa ser identificado os pontos fracos e fortes da empresa, a fim de melhorar seus resultados. Será desenvolvido paralelamente, um estudo de caso em empresas de outros segmentos, como por exemplo, empresas que atuam no ramo petrolífero. Esse estudo irá apresentar ao leitor

diferentes formas de atuação do PSL e servirá também como um comparativo para executivos que desejam implantar e inovar nos processos organizacionais.

Referências Bibliográficas

BALLOU, Ronald H. (2001) - Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial. 4ª ed. Porto Alegre:

_____ (2006) - Gerenciamento da cadeia de suprimentos: Logística empresarial. Porto Alegre.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, David J. (2001) - Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo, Atlas

CARVALHO, José Crespo de; ENCANTADO Laura (2006) - Logística e negócio eletrônico. Disponível em WWW: <URL:http://www.spi.pt/negocio_electronico/documentos/manuais_PDF/Manual_VI.pdf. Acesso em 06 de mar. 2012.

CAVANHA FILHO, Armando O. (2001) - Logística: novos modelos. Rio de Janeiro: Qualitymark.

CAXITO, Fabiano (Coord). (2011) - Logística: um enfoque prático. São Paulo: Saraiva, p. 221, 231 e 232.

DAY, S. G. (1999) - A dinâmica da estratégia competitiva. Rio de Janeiro: Campus.

FUNKE, Martha. (2012) – Soluções sofisticadas – Tecnologia ajuda a otimizar espaços e controlar estoques. *Revista Valor Econômico S.A - Valor Setorial Logística* - . Vol. único, p.88.

PORTER, Michael E. (1999) - Competição: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus.

VERGARA, S. C (2004). Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. 5ª ed. São Paulo: Atlas, p. 46 e 51.

VIEIRA, AndréLuiz Bueno; VENTURA, Marco Antonio de Araujo (2012) - Manufatura Enxuta – Aplicação de conceitos na melhoria do processo logístico de fabricação de revestimentos de embreagem. *Sustainable Business International Journal*, n: 21- 2012, ISSN 1807-5908.

VIVALDINI, Mauro; PIRES, Sílvio R. I. (2010) Operadores Logísticos: integrando operações em cadeias de suprimento. São Paulo - Atlas, p.13, 14, 17 e 77.

A Abertura Comercial Brasileira: Análise de Impactos nos Agronegócios da Soja. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/12/04O251.pdf>. Acesso em 14 de nov. 2011.

A globalização e o desenvolvimento: vantagens e desvantagens de um processo indomável. Disponível em: http://www.achegas.net/numero/vinte/pralmeida_20.htm. Acesso em 18 de nov. 2011.

Logística Empresarial - Elenilce Lopes Coelis – Belo Horizonte. Junho 2006. Disponível em: <http://www.ietecnet.com.br/supervisores/artigos/logistica/a%20logistica%20no%20brasil.pdf> Acesso em 09 de ago. 2011.

O *e-commerce* e a integração logística no transporte de carga expressa. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos07/1364_Artigo_SEGET.pdf. Acesso em 14 de Nov. 2011.

Webartigos.com. A Logística como Vantagem Competitiva. Disponível em: <http://www.webartigos.com/articles/33638/1/A-LOGISTICA-COMO-VANTAGEM-COMPETITIVA/pagina1.html>. Acesso em 09 de ago. 2011.