

**FANESE – FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL E INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL**

**DISTRIBUIÇÃO DE SUCOS E POLPAS DE FRUTAS NO MERCADO
CONSUMIDOR DO ESTADO DE SERGIPE-BR**

Alexandre Dos Santos Cruz*

**ARACAJU
2016**

TÍTULO

Distribuição de sucos e polpas de frutas no mercado consumidor do Estado de Sergipe-BR

RESUMO

O objetivo deste artigo é investigar como o processo de distribuição direta pode se transformar em um diferencial para alcançar vantagem competitiva no mercado consumidor. A relevância desse estudo encontra-se no fato da distribuição representar um elo entre o meio comercial e produtivo, de modo que essa ligação possa se concretizar em uma ferramenta importante para a satisfação do cliente e a lucratividade da empresa. As bases teóricas que sustentam esse trabalho são os autores Ballou Ronald, Castiglioni, Peter Wanker, Ching Hong Yuh e Vianna. Com metodologia de natureza qualitativa, esta pesquisa exploratória recorreu ao questionário para a coleta de dados e para subsidiar a análise dos dados, optou-se pela técnica da análise de conteúdo. O ambiente de pesquisa foi a forma de distribuição direta de uma empresa do Estado de Sergipe que produz sucos e polpas de frutas. Os resultados demonstraram que para a conquista de vantagem competitiva pela a empresa, é essencial a integração e comunicação dos setores interno da organização. Para que haja um planejamento da cadeia produtiva para chegar na distribuição direta e com isso alcançar uma estratégia cultural de distribuição dos produtos para a satisfação do mercado consumidor.

Palavras-chave: distribuição direta. Produtos. Vantagem Competitiva. Mercador Consumidor.

1. INTRODUÇÃO

Diante do acelerado crescimento nos setores produtivos, mediante os avanços tecnológicos e científicos, as empresas necessitaram realizar mudanças nos meios de gerenciamento de suas produções, para se adequarem às novas exigências do mercado consumidor.

As novas formas de gestão da produção, agora baseados nos princípios da flexibilidade, aumento da qualidade, variabilidade, escoamento da produção, redução de custos e aumento da lucratividade, demandaria a inovação de mecanismos de controle, que se inteirassem desde a coleta da matéria-prima até a entrega do produto final.

Essa prática realizada pelas gestões empresariais tomam como foco o conhecimento de todos o processo produtivo e, esses novos métodos viriam compor, no futuro, um processo que ficaria conhecido como logística. Como ressalta o autor Viana (2000), considera-se logística a operação integrada que cuida de suprimentos e distribuição de forma racionalizada, planejando, coordenando e executando todo o processo, visando a diminuição de custos e o aumento da competitividade.

Ching (1999) ressalta que a logística:

É um fator vital para a competitividade nos dias de hoje, podendo determinar o fracasso ou o sucesso de uma empresa. As atividades desempenhadas pela logística devem lidar com planejamento, organização e controle, para garantir e facilitar o fluxo dos produtos e de informações em toda a cadeia produtiva. Além de representar uma ferramenta muito útil e valiosa para medir os reflexos de um bom planejamento na aquisição de matérias-primas, distribuição dos produtos, fluxo de materiais, armazenamento físico, redução de custos e aumento da competitividade.

Porém, um dos setores mais acompanhado da logística é a área de distribuição direta, torna-se o responsável pelo escoamento da produção de forma pulverizada ou direta, para que obtenham uma satisfação no mercado consumidor com suas entregas aos clientes e, este contato diretamente com o cliente, resulta em um feedback sobre o resultado da logística para que as gestões empresariais possam

*Graduado em Logística. Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe. Gestor Logístico.
Pós Graduando em Gestão Empresarial e Inteligência Organizacional
E-mail: alexandre1910.cruz@hotmail.com

avaliar o andamento da sua organização e realizarem seu planejamento ideal para a empresa.

Este estudo se propôs a investigar as situações típicas da operação logística de distribuição direta de produtos da empresa que produz no Estado de Sergipe, suco e polpas de frutas para comercialização. Além de verificar o funcionamento da pulverização das entregas no mercado sergipano.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As primeiras noções de logística começam a surgir a partir da Segunda Guerra Mundial. Em meio à turbulência do combate, os militares preocupados em coordenar todo o processo de aquisição e fornecimento de materiais utilizados durante a guerra gerenciaram a movimentação de materiais dentro do ambiente interno e externo das operações de guerra.

Antes disso, segundo Ballou (1993) a logística:

Permanecia em um estado de dormência e que as atividades da logística eram executadas de modo centralizado, onde todas as atividades operacionais eram realizadas por um único indivíduo, sendo ele o responsável por todo o processo produtivo.

Contudo, com a chegada tecnológica e mercado mais competitivo, os novos padrões de produção, não mais permitia esse tipo de gerenciamento concentrado nas mãos de uma única pessoa.

Decorrente dessa impossibilidade de gestão centralizada, novos aperfeiçoamentos gerenciais surgiram no intuito de reagrupar as atividades da empresa, criando assim, vários setores que ficariam cada qual, responsável por determinada etapa da produção, mas que manteriam a interlocução entre esses setores.

Ballou afirma que, entre as décadas de 50 e 70, houve a decolagem da teoria e prática de logística, visto que o ambiente voltava-se para as novidades da área administrativa.

*Graduado em Logística. Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe. Gestor Logístico.
Pós Graduando em Gestão Empresarial e Inteligência Organizacional
E-mail: alexandre1910.cruz@hotmail.com

A logística é um processo composto de vários canais. Canais estes que se apresentam desde a coleta de matéria-prima e percorrem vários outros canais, até o canal final que é o canal de distribuição. Esse processo é composto por atividades que podem ser divididas em duas etapas: primária, secundária.

A primária é composta por transportes, gestão de estoque e processamento de pedidos.

Sendo que o canal transporte refere-se a modalidade de transporte dos produtos para distribuição direta para seus clientes, e pode ser realizado através das vias de modais: rodoviário, ferroviário, hidroviário, aeroviário e dutoviário. Compreende-se como Modal ou modais, palavra derivada do termo modalidade, significa dizer a escolha de qual modalidade de transporte irá ser utilizada para distribuição.

Segundo Peter F. Wanker (2010) são cinco modais de transportes de cargas:

Aéreo, dutoviário, ferroviário, hidroviário e rodoviário. Cada um possui características operacionais específicas e, conseqüentemente, estruturas de custos específicas, que os tornam mais adequados para determinados tipos de produtos e de operações. Peter (2010) enuncia que os critérios para a escolha do modal de transporte devem sempre levar em consideração aspectos de custos, por um lado, e a característica de serviço, por outro. Isso revela uma grande parcela de dificuldades que indica o nível de serviço logístico da empresa.

Outra atividade primária de grande importância é a gestão de estoque. Essa atividade representa a necessidade de planejamento e avaliação do mercado para épocas sazonais rotineiras, para que consiga manter um nível mínimo de estoque para atender o mercado consumidor.

Já a atividade correspondente ao processamento de pedidos encarrega-se pela programação do tempo necessário para entrega do serviço aos clientes, a partir da chegada dos pedidos.

A secundária desempenha a função de apoio às atividades primárias que é composta por armazenagem, manuseio de materiais, embalagem de proteção,

*Graduado em Logística. Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe. Gestor Logístico.

Pós Graduando em Gestão Empresarial e Inteligência Organizacional

E-mail: alexandre1910.cruz@hotmail.com

programação de produtos, e manutenção de informação. A seguir, far-se-á uma breve descrição sobre essas atividades:

- Armazenagem - engloba o processo para acomodação, espaço necessário para estocagem de produtos.
- Manuseio de materiais – movimentação dos produtos no local de armazenagem.
- Embalagem de proteção – tem como propósito de proteger os produtos e consistência nos objetos para ampliar sua durabilidade e otimização de custo totais.
- Programação de produtos – com o propósito de assegurar modificações que poderá acontecer no prazo para entrega dos produtos, qualidade e quantidade, mediante as decisões da fábrica.
- Manutenção de informação – obter uma base de dados para planejamento e o controle do processo logístico.

Desse modo, após percorrer o processo, pode se definir que canal de distribuição é o caminho percorrido pelo produto para transferir-se do produtor ao consumidor final.

Castiglioni (2012) enuncia que o canal de distribuição:

É a combinação de instituições pelas quais o vendedor vende produtos ao consumidor, ao usuário ou ao consumidor final. Os elementos que estão no processo no processo de distribuição são os membros de um canal. Um fabricante pode vender para um atacadista ou distribuidor, que venderá para um varejista, que venderá finalmente para o consumidor final. A escolha de cada um destes caminhos vincula-se totalmente a administração da empresa.

No meio empresarial, segundo Ballou (1993), a logística deste segmento preocupa-se com 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 dos fluxos de informação que colocam em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.

*Graduado em Logística. Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe. Gestor Logístico.

Pós Graduando em Gestão Empresarial e Inteligência Organizacional

E-mail: alexandre1910.cruz@hotmail.com

Ballou esclarece ainda que:

Em relação ao canal de distribuição de bens de consumo, este pode ser operado em diferentes níveis, e estes níveis estariam relacionados com o tipo de venda. Sendo o mais simples aquele cujo fluxo vai do fabricante diretamente ao consumidor final. Existindo ainda os níveis que relacionam o fabricante ao atacadista e ao varejista.

Ballou ressalta ainda que, a etapa de envio de produtos é conhecida como distribuição direta ou pulverizada.

A distribuição direta é o processo que envolve a entrega a todos os níveis de clientes, que vai de um distribuidor atacadista até a um dono de padaria, a popular porta a porta.

Este processo exige um amplo e complexo planejamento, para que as execuções das atividades logísticas surtam efeito desejado e que alcance o nível de qualidade esperado no serviço prestado, para obtenção de uma vantagem competitiva no mercado consumidor.

Assim, observa que a partir da década de 50, as organizações tornaram-se o setor logístico independente, para que pudessem administrar a distribuição de forma inteligente, planejada e bem executada com seus fiéis clientes do mercado.

O papel reservado à estratégia, nesse sentido, é proteger a empresa da ação das forças competitivas. O objetivo da estratégia competitiva para uma unidade de negócio dentro de uma indústria é encontrar uma posição na indústria onde a companhia pode melhor se defender contra estas forças competitivas ou podem influenciá-las a seu favor. (Porter, 1986).

Assim as empresas que oferecem uma vantagem competitiva diferenciada aos seus clientes, fica com mercado fidelizado.

Vantagem competitiva é o diferencial que as organizações usam para fidelizar o cliente. Assim, as empresas que dão o devido reconhecimento a esta área, alcança um grau superior de vantagem competitiva em relação às outras que não apresentam um diferencial logístico em seu planejamento.

Porter (1986) descreve vantagem competitiva como:

Sendo o resultado da capacidade da firma de realizar eficientemente o conjunto de atividades necessárias para obter um custo mais baixo que o dos concorrentes ou de organizar essas atividades de uma forma única, capaz de gerar um valor diferenciado para os compradores.

Assim, pode definir a logística como, acompanhamento e execução planejada do fluxo de todos os processos de materiais da sua saída, até sua chegada ao destino final.

A logística de distribuição direta tem reconhecimento diferenciado nas organizações empresariais, devido ao fato de que há necessidades pois como mostra a contextualização histórica da logística globalizada. Esta etapa do sistema logístico faz um grande diferencial econômico no atual mercado consumidor globalizado.

Todavia, percebe-se que as gestões empresariais tendem a focar seu planejamento bem detalhado em todo processo logístico, para alcançar seus objetivos empresariais.

O planejamento deve ter seu foco principal no cliente, para que sua operação consiga realizar um nível de serviço diferenciado dos concorrentes e conquistar mercado, e assim, alavancar o sucesso de seus produtos.

3. METODOLOGIA

No presente cenário produtivo mundial, muitas pesquisas estão sendo desenvolvidas no interior das empresas, enquanto estratégia para conhecer melhor o funcionamento da organização, a eficiência e a eficácia de suas ações. É nesse contexto que a logística vem adquirindo realce como elemento-chave das empresas que buscam um eficiente gerenciamento da cadeia de suprimentos, principalmente no tocante à distribuição direta de seus produtos.

Nesse sentido, Ballou (2006) salienta que:

*Graduado em Logística. Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe. Gestor Logístico.
Pós Graduando em Gestão Empresarial e Inteligência Organizacional
E-mail: alexandre1910.cruz@hotmail.com

A logística se preocupa com o modo pelo qual a administração pode prover melhor rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através do desenvolvimento de conceitos e métodos de planejamento, organização e controle efetivo para as atividades de movimentação e armazenagem, visando facilitar o fluxo de produtos.

Para abordar esse tema, torna-se necessário pesquisar a importância, os efeitos da aplicação e as potencialidades que a logística pode acarretar no mercado competitivo, mas especificadamente, os impactos desta no desenvolvimento e na lucratividade da empresa.

A abordagem dessa pesquisa é de natureza qualitativa. A expressão "qualitativa" assume diferentes significados no campo das ciências sociais aplicadas.

Segundo Maanem, compreende-se como pesquisa qualitativa:

Um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação.

A escolha por esse tipo de pesquisa deu-se pela própria natureza do fenômeno pesquisado, onde seu objetivo visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Do ponto de vista qualitativo, considera-se que os sujeitos interpretam as situações, concebem estratégias e mobilizam recursos e agem em função dessas interpretações. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados não requerem o uso de métodos e técnicas estatísticas. O sujeito e ambiente natural são as fontes diretas para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.

Essa perspectiva de pesquisa privilegia uma abordagem na qual os novos conhecimentos e visões são construídos juntos com a coleta de dados, numa tentativa de produzir e ao mesmo tempo justificar as generalizações.

*Graduado em Logística. Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe. Gestor Logístico.
Pós Graduando em Gestão Empresarial e Inteligência Organizacional
E-mail: alexandre1910.cruz@hotmail.com

E, que tem o questionário como uma de suas principais ferramentas de coleta de dados. Para a realização da pesquisa foi elaborado um questionário aberto, composto por quinze questões, abrangendo as características gerais da empresa e o relacionamento da logística com a distribuição direta dos produtos fabricados pela mesma.

Esta ferramenta de coleta de dados foi utilizada com os funcionários ligados diretamente pelas decisões logísticas da empresa.

O Paulo, da área logística e a Ana, ligada a área comercial. A escolha por essa empresa produtora de sucos e polpas de frutas industrializados se deu na pressuposição de que essa empresa possui uma cultura organizacional em construção, com atividades de distribuição de produtos não bem definida, o que facilita a aplicação dos conceitos aqui analisados.

O uso do questionário foi o único contato formal com os colaboradores desse estudo.

A metodologia utilizada nesse estudo foi a pesquisa do tipo exploratória, pois o objetivo desse trabalho visa compreender como se processa a distribuição.

A pesquisa em tela trata-se de um estudo de caso. Esse método de pesquisa utilizado, geralmente se utiliza de dados qualitativos, coletados a partir de eventos reais, com o objetivo de explicar, explorar ou descrever fenômenos atuais inseridos em seu próprio contexto.

Para a análise do questionário, optou-se pela teoria da Análise do Conteúdo de Laurence Bardin, por ser:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.” (Bardin, 1977).

O uso da teoria de Bardin permite que o pesquisador ultrapasse os significados, da leitura simples do real, do que o texto apresenta de imediato.

Logo, os questionários constituem uma fonte poderosa de onde podem ser retiradas evidências que fundamentam afirmações e declarações do pesquisador representando uma fonte “natural” de informação.

4. DISCUSSÃO

Saliento que a logística era conhecida como um pequeno setor interno da empresa, com obrigação em repassar apenas matéria-prima para o processo de produção.

Modificou-se de forma consolidada nos últimos tempos, onde as organizações começaram a identificar que a logística não é apenas um simples setor e, sim um setor que detém uma grande fonte de vantagem competitiva, podendo alterar de forma significativa o resultado organizacional.

Percebe-se notoriamente que as grandes organizações estão buscando inovação na sua logística, aprimorando os serviços e reduzindo os custos das operações para alcançar a vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Na empresa pesquisada foi realizado questionário sobre a forma de administração da área logística e também coletando comentários com a relação sobre sua distribuição.

Verificou-se algumas situações que talvez possa causar falha na operação logística.

Percebe-se que a distribuição neste mercado está muito vazia para alcançar perfeição, pode ser que devido alguma situação da falta de comunicação entre os setores internos da organização.

Portanto, se comparamos as respostas dos funcionários de setores ligados diretamente a distribuição, podemos identificar uma divergência na resposta do mesmo, sendo que foi passado o mesmo questionário para Paulo e a Ana.

*Graduado em Logística. Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe. Gestor Logístico.
Pós Graduando em Gestão Empresarial e Inteligência Organizacional
E-mail: alexandre1910.cruz@hotmail.com

Questionados sobre o mercado Sergipano, como ou se era possível realizar a distribuição, de forma direta, pulverizada ou porta a porta como entenderes?

Responderam desta forma:

“Não podemos realizar a distribuição desta maneira, pois, ficaria inviável para o orçamento, porque aumentaria significativamente os custos de transportes, devido a quantidade de entrega” e o outro “Sim, fazemos desta forma, pois já realizamos a distribuição pulverizada com veículos de autônomos em todo Estado.”

Desse modo, entende que há falta de comunicação entre os setores e falta planejamento definido para sua distribuição, pois mesmo as áreas ligadas a logística não tem uma definição de como é realizada a distribuição.

A comunicação encontra-se prejudicada, isso pode levar a uma situação incomoda nesta empresa, tendo como base que, a comunicação é um dos principais fatores típicos para geração de uma distribuição com excelência.

Portanto, fica uma má perspectiva sobre a distribuição dos produtos aos seus clientes, se o tempo de entrega está dentro do prazo pré-estabelecido pelos setores ligados diretamente a distribuição da empresa.

E realizando mais questionamento sobre a distribuição no Estado de Sergipe, desta vez, funcionários da área logística, comentários que não há uma definição de como realizar a distribuição, porque a diretoria sempre discorda das decisões da gestão logística, não aprova as medidas tomadas e resiste a permanecer em estado de dormência para com a área logística, sempre resistindo aos planejamentos e ideias sugerida, defendendo sempre sua forma de distribuição inicial com a empresa.

Medidas que serviria apenas para melhoramento nas etapas de produção, integração dos setores internos, realização de planejamento e, realizar uma distribuição quase que perfeita, para obter um nível de serviço satisfatório aos seus clientes.

Apesar de tanta resistência, acontece que muitos pedidos são realizados sua entrega de forma parcial, como informou um dos colaboradores e, o principal motivo desta entrega parcial é a falta de produtos em estoque, rupturas causadas por

motivos já informados, gerando um tempo não satisfatório na entrega e insatisfação do cliente e áreas responsáveis.

Sendo que se houvesse um simples planejamento da produção para não ocorrer tantas rupturas em estoque e não causar dificuldades para sua distribuição, evitaria transtornos comerciais. O processo não definido da produção, causa produção aleatória, contribuindo negativamente para seu faturamento e explosão de sua marca no mercado.

Desta forma, talvez a causa para tantas dificuldades na administração desta empresa esteja voltada para a diretoria, por centralizar todas as decisões da empresa e não aceitar ideias dos gestores das áreas, para um melhor planejamento de todo o seu processo organizacional.

Nas organizações de sucesso os diretores não centralizam as decisões como a empresa pesquisada, as mesmas fazem um planejamento de todo processo logístico juntos com as ideias dos gestores da área e acompanham esse planejamento definido por todos, para que sua distribuição ocorra com grande excelência, adquirindo um diferencial para seus clientes, assim conseguindo uma vantagem competitiva para fidelização do mercado.

Saliento que, as empresas que dão um devido reconhecimento nesta área, alcança um grau superior de vantagem competitiva, em relação as outras que não apresentam um diferencial logístico em seu planejamento.

5. CONCLUSÃO

A empresa pesquisada, fundada no começo do século passado, deve estar com um certo tipo de dormência, para com o processo logístico, pois não existe uma estratégia familiarizada frente a distribuição.

Observou que existe uma forma de centralização por parte da diretoria para com o planejamento organizacional, além da logística, setores ligados diretamente, como produção e comercial.

O momento atual do mercado não mais admite este tipo de gerenciamento de forma centralizada e, com esta gestão continuaram ficando de certo tipo fora do mercado, por não conseguir atender aos pedidos do cliente no momento da necessidade do mesmo, que poderia ser evitado com um simples planejamento adequado.

A logística tem que manter uma integração muito forte entre os meios comerciais e produtivo, juntos conseguiram realizar distribuição aos seus clientes e, conseqüentemente satisfação do mercado consumidor, com a realização do nível de serviço com grande competência.

O processo logístico deve ser bem executado por toda sua extensão, para que se consiga o resultado esperado para a empresa e, conseqüentemente uma satisfação para todos os envolvidos.

TITLE

Direct Distribution of Juices and Fruit Pulps in the Consumer Market of the State of Sergipe-BR

ABSTRACT

The objective in this article is to investigate as the process of direct distribution can change in a differential one to reach competitive advantage in the consuming market. The relevance of that study is in the fact of the direct distribution to represent a link among the commercial and productive middle, so that connection can be rendered in an important tool for the customer's satisfaction and the profitability of the company. The theoretical bases that it sustain that work are authors Ballou Ronald, Castiglioni, Peter Wanker, Ching Hong Yuh and Vianna. With methodology of qualitative nature, this exploratory research fell back upon the questionnaire for the collection of data and to subsidize the analysis of the data, she opted for the technique of the content analysis. The research atmosphere was a company of the Sergipe State that produces juices and fruits pulps. The results show that for the conquest of

*Graduado em Logística. Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe. Gestor Logístico.
Pós Graduando em Gestão Empresarial e Inteligência Organizacional
E-mail: alexandre1910.cruz@hotmail.com

competitive advantage for the company that produces juices and pulps of fruits, is essential the integration and communication of the close sections of the company. So that there is a planning of the productive chain to arrive in the direct distribution and with that to reach a strategic one cultural of distribution of the products for the satisfaction of the consuming market.

Keywords: direct distribution. Products. Competitive advantage. Consuming merchant;

REFERENCIAIS BIBLIOGRÁFICOS

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

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos / Logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2006

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

CASTIGLIONI, José Antônio de Matos; **Logística operacional**. São Paulo: ed. Erica 2009

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: supply chain**. São Paulo: ed. Atlas, 1999.

MAANEN, Jonh, Van. **Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: a preface, in Administrative Science Quarterly**, vol. 24

PETER. F Wanker. **Logística e Transporte de cargas no Brasil – produtividade e eficiência no Século XXI** São Paulo: ed. Atlas 2010.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

VIANA, João José. **Administração de materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2000.

*Graduado em Logística. Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe. Gestor Logístico.
Pós Graduando em Gestão Empresarial e Inteligência Organizacional
E-mail: alexandre1910.cruz@hotmail.com