



FANESE – Faculdade de Administrações e Negócios de Sergipe

Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE

MBA em Logística e Operações

SAULO FONTES DA CRUZ

**A SATISFAÇÃO DO CLIENTE INFLUENCIADA PELO NÍVEL DE SERVIÇO
LOGÍSTICO DA DISTRIBUIÇÃO**

Aracaju/SE
28 de outubro de 2011

SAULO FONTES DA CRUZ

**A SATISFAÇÃO DO CLIENTE INFLUENCIADA PELO NÍVEL DE SERVIÇO
LOGÍSTICO DA DISTRIBUIÇÃO**

Artigo apresentado como pré-requisito para conclusão do
Curso de Pós-graduação MBA em Logística e Operações
da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe.

Orientador:
Prof. Esp. Douglas de Moura Andrade

Aracaju/SE
28 de outubro de 2011

A SATISFAÇÃO DO CLIENTE INFLUENCIADA PELO NÍVEL DE SERVIÇO LOGÍSTICO DA DISTRIBUIÇÃO

Saulo Fontes da Cruz ¹

RESUMO

Este artigo tem como objetivo principal analisar a importância do nível de serviços logísticos da distribuição na manutenção de clientes. Para tanto, foram definidos os seguintes objetivos específicos: enfatizar a importância da satisfação do cliente, caracterizar nível de serviço logístico e identificar os conceitos de distribuição. A metodologia adotada para este estudo foi o método exploratório, com base em pesquisas bibliográficas e documentais. O artigo mostrar que a satisfação do cliente e o sucesso da distribuição são dependentes do nível de serviços logísticos. O nível de serviço logístico é fator chave do conjunto de valores logísticos que as empresas oferecem a seus clientes para assegurar sua fidelidade. Na logística da distribuição as distâncias são medidas em tempo e não em quilômetros. As empresas com destaque no mercado usam o fator qualidade do serviço prestado ou oferecido como fator diferencial e estratégico na conquista e satisfação de novos clientes. Com a crescente exigência dos consumidores as organizações estão usando mais ferramentas logísticas nos seus serviços.

Palavras-chave: Distribuição; Nível de serviço logístico; Satisfação do cliente.

¹ Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe e pós-graduando em MBA em Logística e Operações.

INTRODUÇÃO

Ao deparar com prateleiras abarrotadas de produtos de vários tipos, formatos e segmentos, poucos imaginam o processo de organização e planejamento a que cada item foi submetido até chegar ali. Inserida nesse processo, a logística surge como ferramenta fundamental no cotidiano das empresas, e tem exercido papel primordial na organização delas, integrando e racionalizando as funções sistêmicas desde a produção até a entrega, assegurando vantagens competitivas na cadeia de abastecimento e conseqüente satisfação dos clientes.

A busca da competitividade, no atual cenário globalizado, tem exigido das organizações decisões rápidas e precisas em relação aos seus negócios. Neste ambiente, estas procuram se reestruturar visando tornarem-se mais dinâmicas e menos complexas, no que se refere aos processos administrativos e operacionais, aprimorando, inclusive, o relacionamento com os fornecedores e clientes.

Com a expansão dos setores de produção tornou-se evidente a necessidade de estratégias diferenciadas, novas tecnologias, mudanças no relacionamento com clientes e fornecedores. Essa evolução fez com que as empresas construíssem depósitos próprios atualmente conhecidos como Centro de Distribuição, que atrelados a uma logística eficiente diminuem muito o caminho percorrido pelo produto do fornecedor ao consumidor final.

É através da qualidade do serviço que uma empresa consegue manter harmonia de respeito ao cliente e, ao mesmo tempo, destacar-se de sua concorrência. O bom relacionamento no nível de serviço logístico é resultado do respeito ao cliente, caracterizando-se pelo envolvimento dos colaboradores no exercício de bem servir, incluindo a satisfação do cliente.

Satisfazer o cliente é uma forma de viabilizar a base da vantagem competitiva sustentável, cada vez mais imprescindível a qualquer empresa no ambiente atual. Neste contexto é fundamental para as empresas conhecerem o nível de serviço logístico, pois, desta maneira terão condições de melhorar e acertar as suas deficiências.

Porém, para atingir a satisfação do cliente no serviço logístico de distribuição, é necessário conhecê-lo, ouvi-lo e adotar premissas de credibilidade, acessibilidade, confiança, excelência, flexibilidade. A satisfação do cliente é um imperativo de sobrevivência empresarial uma vez que a satisfação é vital para a sobrevivência organizacional.

Dessa forma, uma das estratégias mais importantes de uma organização é realizar a aferição do nível de satisfação dos clientes uma vez que seus resultados devem servir de base para a introdução de melhorias que possam verdadeiramente corrigir falhas identificadas ou possíveis. As organizações que priorizam o atendimento com qualidade se destacam na competitividade do mercado atual, garantindo um retorno favorável tanto para a empresa como para seus clientes.

A satisfação deve abarcar um conjunto de buscas permanentes para as pessoas de qualquer organização, independente da sua natureza, local, porte ou setor. Ela pode ser conseguida por fornecimento de informações corretas, entrega do produto ou serviço no prazo acordado, apresentação de soluções, dentre outros, mesmo considerando que as necessidades e desejos das pessoas podem mudar.

Este artigo tem como objetivo principal analisar a importância do nível de serviços logísticos da distribuição na manutenção de clientes. Para tanto, foram definidos os seguintes objetivos específicos: enfatizar a importância da satisfação do cliente, caracterizar nível de serviço logístico e identificar os conceitos de distribuição.

A metodologia adotada foi à pesquisa exploratória, que se apóia em análises documentais e bibliográficas, buscando sistematizar o assunto desenvolvido por outros autores de forma a atingir os objetivos propostos.

SATISFAÇÃO DO CLIENTE

A satisfação do cliente interno é o início do processo de satisfação do cliente externo e a perpetuação da relação cliente versus empresa. É preciso, pois, que os gestores vejam nos seus colaboradores a figura do cliente, para que estes reflitam essa sensação quando do contato com o cliente externo.

Segundo Locke apud por Wagner; Hollenbeck (2007, p. 121), satisfação no trabalho é “[...] um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho.”

Já para Minicucci (2006, p. 215), “[...] o indivíduo alcança várias formas de satisfação de necessidades. Satisfeitas as necessidades ou parte delas, o indivíduo começa a ter um relacionamento humano mais efetivo e menos conflitante.”

Observa-se que o indivíduo satisfeito é mais produtivo, motivado e determinado dentro da organização. Os colaboradores na organização estão engajados na satisfação de suas necessidades, quando tentam manter um equilíbrio mental, emocional e físico pertencendo a um grupo social motivado e de realização alcançada.

Para Kotler (2008, p. 53), “satisfação é um sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto ou resultado em relação às expectativas da pessoa.”

O cliente sente-se satisfeito quando o atendimento é diferenciado. A satisfação se mede através da relação entre o que o cliente recebeu ou percebeu e o que esperava ter ou ver. Se a percepção é maior do que a expectativa, o cliente fica muito satisfeito do que esperava. Mas se for menor, frustra-se e não registra positivamente a experiência.

Como as expectativas dos clientes aumentam com o tempo, eles tendem a não mais se satisfazer se a empresa não conseguir acompanhar as mudanças de suas necessidades e desejos, o que demanda tempo e investimento.

A qualidade da realização de um serviço e, subseqüentemente, o nível de satisfação do consumidor, está diretamente relacionados à diferença entre expectativas e as experiências.

Os clientes são a alma de todas as organizações. Portanto, o bom atendimento e a satisfação são armas poderosas de fidelidade e vendas. Para isso, Kotler; Armstrong (2008, p. 203), afirmam que as empresas precisam monitorar e

melhorar o nível de satisfação dos clientes. Quanto mais alta a satisfação dos clientes, maior o grau de retenção.

Conhecer o cliente e atendê-lo com excelência é um passo para a conquista, não se esquecendo de tratá-lo com simpatia, cordialidade e respeito. Assim ele será fiel e estará satisfeito.

Para ajudar a alcançar a satisfação do cliente, as organizações precisam enxergar seus colaboradores também como clientes. Não adianta dispor de tecnologia ou quaisquer outras ferramentas sem que haja o elemento humano para acionar o funcionamento da empresa.

Para Mitchell (2007, p. 45), “[...] no novo cenário empresarial, não basta ter clientes satisfeitos é preciso deixar clientes extremamente satisfeitos.”

FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Para muitas organizações, o mercado modificou-se drasticamente nos últimos anos, devido a um maior grau de concorrência e a uma modificação no comportamento dos clientes.

Atrair e reter clientes podem ser uma tarefa difícil. Hoje, os clientes têm à sua disposição uma grande variedade de escolha de produtos e marcas, preços e fornecedores.

Para Bogmann (2006, p. 21), cliente fiel é “[...] aquele que sempre volta à organização por ocasião de uma nova compra ou transação por estar satisfeito com o produto ou serviço. Fidelização é o processo pelo qual um cliente se torna fiel.”

Clientes muitos satisfeitos produzem diversos benefícios para a empresa. Clientes satisfeitos são menos sensíveis a preços, falam bem da empresa e de seus produtos a outras pessoas e permanecem fiéis por um período mais longo. Contudo, a relação entre satisfação e a fidelidade do cliente varia muito, dependendo do setor e da situação competitiva.

Segundo Kotler (2008, p. 59), “[...] a decisão de um cliente de permanecer fiel ou rejeitar é a soma de muitos pequenos encontros com a empresa.”

Ampliar a fidelidade do cliente deve ser um compromisso de toda a organização. As empresas devem desenvolver suas atividades de acordo com as necessidades dos clientes, bem como estar atenta as atividades de seus concorrentes.

Qualquer empresa verificará que é difícil conseguir a fidelidade do cliente sem antes atingir altos níveis de satisfação para ele.

A chave para a fidelização de clientes é a criação de valor e satisfação superiores para o cliente. Cliente satisfeito tem maior probabilidade de se tornar clientes fiel, e sendo fiel ele tem maior probabilidade de dar à empresa uma participação maior em sua preferência.

SERVIÇOS

O setor de serviços vem se desenvolvendo, gradativamente, representando, hoje, expressiva parcela da economia. A mudança na mentalidade empresarial pode ser apontada como um dos fatores que contribuíram para isso, no sentido de que médicos, dentistas, auditores, contadores, entre outros profissionais, já aceitam a idéia de aplicar técnicas mercadológicas em seus negócios.

Segundo Las Casas (2007, p. 15), serviço pode ser definido como “[...] uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem.”

Na opinião do autor, o que mais caracteriza serviços são atos, desempenhos, esforços que podem apresentar-se de várias formas.

Para Churchill Junior; Peter (2008, p. 290), serviços são “[...] produtos, como empréstimos bancários ou seguros residenciais, que são intangíveis ou intangíveis em sua maior parte.”

Os consumidores ficam mais inclinados a usar serviços, quando dispõem de mais dinheiro do que o necessário para compras básicas como alimento, roupas e moradia. Assim, conforme as economias nacionais se desenvolvem, os serviços tendem a desempenhar um papel mais importante.

Os serviços possuem quatro componentes: o econômico, o humano, o tangível e o comercial. O consumo dos serviços tem como características básicas: a necessidade, o desejo, a expectativa e os hábitos.

A classificação dos serviços pode ser de várias maneiras, pois são heterogêneos e são prestados de maneiras diferentes por pessoas diferentes. Se o serviço não for segmentado, ele será diferente, mesmo que se tenha uma padronização, já que os colaboradores que entram em contato direto com os clientes podem variar de humor, simpatia, rapidez, inteligência, além dos clientes terem necessidades diferentes e com isso influenciam diretamente na satisfação do cliente.

As empresas de serviços concentram sua atenção tanto nos colaboradores como nos clientes. Portanto, conseguir lucros a partir de serviços e atingir metas de crescimento, começa com o cuidado com aqueles que cuidam dos clientes.

NÍVEL DE SERVIÇO LOGÍSTICO

Entendido que todas as áreas da empresa contribuem de certa forma para o nível de serviço, a logística não poderia ficar de fora.

Para Ballou (2006, p. 73), “nível de serviço logístico é a qualidade com que o fluxo de bens e serviços é gerenciado. É o resultado líquido de todos os esforços logísticos da firma.”

Na opinião do autor o nível de serviço é uma das razões do esforço logístico. Ele tem muitas dimensões, mas, para o especialista da área, a média e a variabilidade do tempo de preenchimento e entrega do pedido, a exatidão com que os pedidos são preenchidos e as condições com que os produtos chegam são suas

principais incumbências. Estes são os elementos do nível de serviço que costumam estar sob controle da logística e que são em geral facilmente mensuráveis.

O nível de serviço é importante por que assim como os elementos de marketing podem definir a escolha de compra de um cliente, o nível de serviço logístico pode determinar a fidelização desse cliente por um longo período de tempo. Porém em alguns casos, o nível de serviço logístico pode também trazer clientes adicionais a empresa.

Um transporte especial, maior disponibilidade de estoque, processamento mais rápido de pedidos, menor perda e danos no transporte são tão significativos quanto à propaganda, promoção, preço, etc. O cliente checa todas essas vantagens antes de decidir uma compra. Assim as vendas tendem a aumentar substancialmente com o incremento do nível de serviço logístico.

Já o inverso pode significar a diminuição significativa das vendas, ao passo que o nível de serviço logístico deteriora. Se o cliente não recebe no prazo estipulado, os produtos chegam defeituosos ou nunca há o produto desejado no estoque, certamente seus concorrentes ganharão cada vez mais mercado.

Os custos logísticos aumentam na medida em que o nível de serviço também aumenta. Transporte mais rápido custa mais que transporte mais lento, por exemplo. A concepção moderna prega que o nível de serviço logístico oferecido aos clientes devem ser compatíveis com os custos logísticos, desde que as vendas e os lucros gerados por esse nível de serviço também sejam compatíveis.

Segundo Ballou (2006, p. 80), “administrar o nível de serviço é questão de estabelecer patamares de atividades logísticas que proporcionem o nível de serviço logístico planejado.”

Para isso é necessário identificar os elementos chaves que determinam o serviço, determinar as necessidades dos serviços dos clientes e como elas podem ser medidas.

O primeiro passo para a boa administração do nível de serviço é identificar os elementos chaves que determinam tal nível. O mais conhecido é o conceito do ciclo do pedido.

Ballou (2006, p. 81), diz que “o tempo transcorrido entre a colocação do pedido pelo cliente até sua entrega é chamado de tempo de ciclo do pedido.”

Como os elementos individuais do ciclo do pedido são controlados pelo pessoal da logística e o tempo é medido pelo cliente, eles devem ser considerados fundamentais para estabelecer e controlar o nível de serviços logístico.

Outros fatores que podem ser considerados importantes para a formação do nível de serviço são: a frequência de visitas dos vendedores, restrição ao tamanho de lotes, condições de compra e habilidade na consolidação de pedidos.

Medir o nível de serviço logístico é importante visto que é com as medições que se pode verificar se o nível de serviço está condizente com o que foi prometido ao cliente.

A forma mais fácil de medir o nível de serviço é medindo a média do tempo do ciclo do pedido, porém as empresas adotam a medida de algumas partes do ciclo, como entrega, disponibilidade de estoque, porcentagem de faltas.

Para obterem respostas destes tipos, empresas têm lançado questionários anexos aos seus clientes. Outra forma de se medir isso consiste na inserção de datas nos documentos de entrega. No instante do recebimento, o cliente insere a data, que pode ser comparada com a data do pedido para prover o tempo básico para o ciclo do pedido.

Para determinar o nível de serviço desejado é necessário fazer algumas perguntas como: Qual o verdadeiro tempo de entrega e disponibilidade que está sendo oferecido pela companhia e por seus concorrentes?; Que outros elementos além do serviço de entrega afetam o sucesso da organização em vender seus produtos?

Essas perguntas e outras mais levam a empresa ao conhecimento do real nível de serviço desejado pelos clientes. Pode ser que em alguns casos, o nível de serviço praticado esteja maior que os clientes realmente estejam aptos a pagar, fazendo com que a empresa possa diminuir o nível sem que haja uma diminuição de vendas.

Apesar de ser generalizado o nível de serviço pode ser diferenciado. Porém administradores logísticos não podem administrar níveis de serviços diferentes para cada cliente. O que se faz é determinar o nível de serviço para grupos de clientes.

DISTRIBUIÇÃO

Segundo Novaes (2007, p. 109), “[...] o segmento da logística que desloca os produtos acabados desde a manufatura até o consumidor final é denominado de distribuição.”

Já para Ballou (2006, p. 40), “distribuição física é o ramo da logística empresarial que trata da movimentação, estocagem e processamento de pedidos dos produtos finais da firma.”

A distribuição física 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.

Distribuição é um dos processos da logística responsáveis pela administração dos materiais a partir da saída do produto da linha de produção até a entrega no destino final.

Para entender a distribuição é preciso compreender logística. Trata-se da área responsável por prove mercadorias, recursos, equipamentos e informações para a execução de todas as atividades de uma empresa.

A distribuição funciona assim: após o produto pronto, geralmente, ele é encaminhado ao distribuidor atacadista. Este, por sua vez, repassa o produto para um varejista, que, em seguida, vende ao consumidor final.

Vale destacar que a partir do momento em que o produto é vendido, a distribuição se torna uma atividade de linha de frente e é capaz de trazer tanto benefícios quanto problemas, a depender da atuação.

Além disso, tem um custo altíssimo. Peso, volume, preço, importância na cadeia de suprimentos, fragilidade, tipo e estado físico do produto são fatores determinantes para uma distribuidora.

Segundo Ballou (2006), “decisões sobre transportes envolvem seleção de modais, o volume de cada embarque, as rotas e a programação.”

Importantes e necessários, os canais de distribuição, também conhecidos como canais de marketing, são responsáveis pelo caminho seguido pelas mercadorias das fábricas até seus destinatários finais, os consumidores. Os principais intermediários que compõem estes canais são os fabricantes, atacadistas, varejistas, transportadores e os consumidores.

Os níveis dos canais podem ser maiores ou menores em função de fatores diversos, como o ramo de atuação, a disponibilidade financeira e estratégias de marketing.

Um canal de nível zero, também chamado de canal de marketing direto, consiste em um fabricante que revende diretamente para o consumidor final. Um canal de um nível conta com um único intermediário de vendas, como, um varejista. Um canal de dois níveis conta com dois intermediários. São normalmente um atacadista e um varejista. Um canal com três níveis conta com três intermediários. Um número maior de canais tende a aumentar a distancia entre o fabricante e seu consumidor.

O transporte é uma das mais importantes funções logísticas. Além de representar a maior parcela dos custos logísticos, tem papel fundamental no desempenho de diversas dimensões do serviço ao cliente.

As principais funções do transporte na logística estão ligadas basicamente as dimensões de tempo e lugar. A busca de otimização no transporte visa principalmente à satisfação do cliente, peça fundamental do processo, onde ele esteja no mais curto prazo da melhor maneira e ao menor custo possível.

O trajeto percorrido pelos produtos ao sair das unidades fabricantes até chegar ao consumidor final é baseado no conceito de logística integrada, que leva em consideração uma série de fatores comerciais, fiscais e operacionais.

Os funcionários envolvidos são os gerentes de processo logístico, gerentes de centros de distribuição, comerciais, de tributos, e analistas de cadeia de suprimentos, além dos operadores de equipamentos como estruturas porta-pallets, empilhadeiras e transpaleteiras elétricas, que proporcionam maior produtividade e maior qualidade operacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do trabalho foi analisar a importância do nível de serviços logísticos da distribuição na manutenção de clientes. Em síntese, o trabalho permite constatar que a satisfação de clientes e o sucesso da distribuição são dependentes do nível de serviços logísticos.

O desenvolvimento deste trabalho, que constou de busca de informações em torno do nível de serviços logísticos da distribuição, tornou evidente a importância que hoje é dada ao fator qualidade dos serviços prestados ou oferecidos nas organizações, deixando claro que este aspecto é um diferencial nas empresas que ocupam lugar de destaque no concorrido mercado.

A partir deste artigo foi possível entender que o nível de serviço logístico da distribuição produz recompensas para as empresas, como redução de custos e a lealdade da clientela, que é obtida pela satisfação dos clientes quanto ao nível de serviço logístico recebido.

Pôde-se constatar que o consumidor apresenta-se cada vez mais exigente, e tem imposto as empresas a utilização cada vez maior de ferramentas logísticas que proporcionem o atendimento diferenciado a cada consumidor em tempo cada vez mais curto.

Verifica-se na logística da distribuição que as distâncias são traduzidas em tempo e não em quilômetros, cujos custos operacionais sejam compensadores e não reflitam no preço final do produto.

O presente artigo não pretendeu exaurir o debate sobre nível de serviços logísticos da distribuição, que é muito amplo. Abordaram-se aqui alguns pontos

visando possibilitar ao leitor uma visão geral sobre a importância da satisfação do cliente influenciada pelo nível de serviço logístico da distribuição para as empresas.

CUSTOMER SATISFACTION INFLUENCED BY LEVEL OF SERVICE LOGISTICS DISTRIBUTION

This article aims at analyzing the importance of the level of logistics services for distribution on retention. Thus, we defined the following objectives: to emphasize the importance of customer satisfaction, logistics service level characterize and identify the concepts of distribution. The methodology for this study was the exploratory method, based on library research and documentation. The paper shows that customer satisfaction and success of the distribution are dependent on the level of logistics services. The level of logistics services is a key set of values that logistics companies offer their customers to ensure their loyalty. The logistics of distribution distances are measured in time rather than miles. Companies with an emphasis on the market use the factor or quality of service offered as a differentiating factor in winning and strategic and satisfying new customers. With growing consumer demand organizations are using more tools in their logistics services.

Keywords: Customer satisfaction; Distribution; Level of logistics service.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M. A. **Introdução a Metodologia do Trabalho Científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6022**. Informação e documentação: artigo em publicação periódica científica impressa: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.
- _____. **NBR 10520**: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.
- _____. **NBR 14724**. Informação e documentação: artigo em publicação periódica científica impressa: apresentação. Rio de Janeiro, 2005.
- _____. **NBR 6023**: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002.
- _____. **NBR 6024**: informação e documentação: numeração progressiva das seções de um documento escrito: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.
- _____. **NBR 6028**: informação e documentação: resumo: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.
- BALLOU, R.H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2006
- BERTAGLIA, P. R. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. São Paulo: Saraiva 2006.
- BOGMANN, Itzhaz Meir. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2006.
- BOWERSOX, D.J; Closs, D. J. **Logística Empresarial: O processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CASTIGLIONI, J.A.M. **Logística Operacional: Guia Prático**. São Paulo: Érica, 2008.
- CHURCHILL JUNIOR, Gilbert A.; PETER J. Paulo. **Marketing criando valor para clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações humanas:** psicologia das relações interpessoais. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MITCHELL, Joan. **Abrace seus clientes.** 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2007.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição:** estratégia, operação e avaliação. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

Paulo: Atlas, 2007.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John A.. **Comportamento organizacional:** criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2007.