

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA

MARINA ROSSONI
LUCAS LAZARETTI MADRUGA

**ANÁLISE DA LOGÍSTICA DE SUPRIMENTOS DE UMA LOJA DE PRODUTOS
RELIGIOSOS DE SÃO LOURENÇO DO OESTE**

São Lourenço do Oeste - SC

2019

MARINA ROSSONI
LUCAS LAZARETTI MADRUGA

**ANÁLISE DA LOGÍSTICA DE SUPRIMENTOS DE UMA LOJA DE PRODUTOS
RELIGIOSOS DE SÃO LOURENÇO DO OESTE**

Projeto Integrador apresentado como requisito parcial para a conclusão do Curso Técnico em Logística do Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC, Campus São Lourenço do Oeste - SC.
Orientador: Prof. Gabriel Mathias Ferrari

São Lourenço do Oeste - SC

2019

RESUMO

A competitividade entre as empresa exige diferencial competitivo para se manter no mercado. A logística de suprimentos pode ser um diferencial competitivo entre as empresa. Este trabalho buscou identificar se a logística de suprimentos desenvolvida pela Livraria Católica pode ser considerado um diferencial competitivo da mesma. O desenvolvimento deste trabalho ocorreu durante os meses de abril e maio de 2019, na Livraria Católica, em São Lourenço do Oeste - SC. Para atender ao objetivo, foi necessário levantar a concorrência da empresa, o portfólio de produtos da mesma, assim como o seu fluxo de logística de suprimentos. Identificou-se que a forma de atendimento sob demanda é um diferencial competitivo da mesma, visto que é a única na cidade que consegue atender desta forma. Além disso, a variedade de produtos em estoque também é algo que a diferencia dos concorrentes. Nos resultados, identificou-se que a empresa não utiliza nenhum sistema gerencial de controle de estoque. Como contribuição prática deste trabalho, propõe-se que a empresa passe a utilizar um sistema de controle de estoque, dentre vários gratuitos disponíveis no mercado.

Palavras-chave: Logística de Suprimentos; Diferencial competitivo; Gestão de Estoque.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
2. REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1 LOGÍSTICA EMPRESARIAL	6
2.2 LOGÍSTICA DE SUPRIMENTOS	6
2.3 VANTAGEM COMPETITIVA	7
3. DESENVOLVIMENTO	9
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	14
5. CONCLUSÃO	18

1. INTRODUÇÃO

O surgimento do e-commerce, originado pela “quebra de fronteiras” que a internet causou, surgiu como algo que pode ser analisado por dois lados pelas organizações. De um lado, como positivo, aumentando a capacidade de abrangência de suas vendas, aumentando as oportunidades de vendas das mesmas. Por outro lado, trouxe uma competitividade ainda maior para as empresas, que hoje concorrem entre si e com as empresas de outros locais, até mesmo de outros países (MENDONÇA, 2016). Vale destacar o aumento da competitividade do comércio local, área de interesse desta pesquisa por considerar uma empresa de produtos religiosos de São Lourenço do Oeste.

Neste contexto, cada empresa deve buscar seu diferencial competitivo, podendo ser desde o apelo financeiro, por meio de produtos mais acessíveis, até a forma como este produto é entregue ao cliente, dentre várias outras possibilidades.

Este trabalho procurou analisar a logística de suprimentos de uma loja de produtos religiosos da cidade de São Lourenço do Oeste, verificando se há papel estratégico da logística de suprimentos como diferencial competitivo da mesma. A empresa já atua no mercado a 16 anos, sendo a única na cidade que atua, exclusivamente com produtos religiosos.

A escolha deste tema e local de pesquisa se deve ao fato de um dos autores trabalhar na empresa em questão, auxiliando, assim, na elaboração da pesquisa. Além disto, foi identificada uma necessidade de melhoria do processo de gestão de materiais da empresa, envolvendo desde o suprimentos até a gestão de estoque da mesma. Com isso, torna-se possível, como contrapartida à empresa, levar possíveis propostas de melhorias para a mesma.

Na elaboração deste trabalho, definiu-se como problema de pesquisa: a logística de suprimentos pode ser um diferencial competitivo para a Livraria Católica?

Visando responder ao questionamento, foi definido como objetivo geral: identificar o diferencial competitivo por meio da logística de suprimentos da Livraria Católica.

Como objetivos específicos, foram definidos:

- I. Identificar e apresentar o portfólio de produtos da Livraria Católica;
- II. Mapear e detalhar a logística de suprimentos da Livraria Católica;

- III. Identificar a concorrência da Livraria Católica;
- IV. Avaliar o grau de satisfação dos clientes da Livraria Católica quanto à logística de suprimentos;
- V. Apresentar possíveis melhorias para a Livraria Católica, quanto à sua logística de suprimentos.

Quanto ao procedimento metodológico, este trabalho se caracteriza como um estudo de caso, pois foi realizado em determinado local para alcançar um conhecimento sobre um acontecimento específico, por meio de uma análise do fato de sua interpretação (GIL, 2017).

Foi levantado, por meio de avaliação local do autor que trabalha na empresa, a relação dos produtos que são comercializados pela empresa, junto com as características de lotes de compra necessário para compras, volume de vendas e os preços comercializados. Além disto, foi identificado qual é o fluxo da logística de suprimentos da mesma, visando apresentar de que forma o processo de compras acontece pela empresa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme afirmado por (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007) a logística é um esforço feito por empresas que valorizam e se preocupam com a satisfação do cliente, e para tanto elas colocam em prática estratégias que fidelizem seus clientes e os aproximem pelo menor preço.

2.1 LOGÍSTICA EMPRESARIAL

Embora existam registros de atividades logísticas a muitos anos, desde o período das guerras entre as antigas civilizações, a Logística enquanto ciência, enquanto objeto de estudo, é mais recente. Além disto, conforme ela foi sendo estudada, passou a ser separada em áreas de estudo, ganhando subdivisões. Uma destas áreas é a Logística Empresarial.

Dentro os autores contemporâneos que estudam sobre o assunto, Ballou (2006, p. 26), diz que “a logística empresarial é um campo relativamente novo do estudo da gestão integrada, das áreas tradicionais das finanças, marketing e produção”.

A logística empresarial 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 dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável. (Ballou, 2007).

2.2 LOGÍSTICA DE SUPRIMENTOS

Para Ballou (2006), a cadeia de suprimentos são atividades funcionais como (transportes, controle de estoques, etc.) que se repetem inúmeras vezes ao longo do processo pelo qual as matérias-primas se tornam produtos acabados.

Segundo Christopher (1997), a logística é quem dá o suporte à produção, através da disponibilização de matérias-primas no lugar correto e quando necessários, à distribuição dos produtos acabados ao atacado e varejo, e à integração de todas estas atividades, com vistas à redução de custos e melhoria da eficiência, através de uma aproximação com os fornecedores e clientes.

Mentzer et al. (2001) define como sendo o conjunto de três ou mais organizações diretamente envolvidas nos fluxos a montante ou a jusante de produtos, serviços, financeiros e de informação, desde a fonte primária até o cliente final.

O objetivo em um todo é verificar como a gestão de cadeia de suprimentos pode trazer vantagem competitiva. Dentro disso, analisar os benefícios criados por essa ferramenta, como, redução de custos, redução do tempo de processo, análise da qualidade e flexibilização da cadeia logística.

De acordo com Ching (2001), o alto desempenho na cadeia de logística integrada requer maior qualidade nos processos, foco nas necessidades do serviço prestado ao cliente, provendo melhoria na estrutura de custos por meio de todo o processo e redução de prazos de entrega, além do gerenciamento logístico de forma integrada, estratégias de relacionamentos com fornecedores e clientes visando maior durabilidade nos negócios, por meio de parcerias baseadas na confiança e na colaboração que geram vantagens competitivas.

2.3 VANTAGEM COMPETITIVA

A vantagem competitiva é um conjunto de características que a organização busca alcançar para se destacar, para diferenciar-se de seus concorrentes. Essa diferença precisa agregar valor ao cliente. Esse valor se refere aquilo que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço, e aí se encontra a vantagem competitiva.

A gestão da logística e do fluxo de informações em toda a cadeia permite aos executivos avaliar pontos fortes e pontos fracos na sua cadeia de fornecimento, auxiliando a tomada de decisões que resultam na redução de custos, aumento da qualidade, a competitividade do produto e/ou criando valor agregado e diferenciais em relação a concorrência (Shapiro, 2000).

Com a cadeia de suprimento, é possível elaborar estratégias que tragam vantagem competitiva, que nada mais é do que quando a empresa executa uma ou mais de suas atividades de uma maneira especial, que traga uma diferenciação para os seus concorrentes (PORTER, 1985).

A vantagem competitiva precisa trazer valor para os clientes, não bastando ser diferente ou único. Essa diferença ou unicidade precisa ser desejada, obtida,

almejada pelos seus clientes. Sem algo que não agregue valor para os clientes, que eles não tenham interesse, não é vantagem competitiva, é desperdício.

Para se obter bons resultados, não pode ter outras vantagens substitutas disponíveis aos concorrentes. Pois se os concorrentes não podem copiar a vantagem competitiva, mas ao invés disso substituí-la, todo o impacto dessa vantagem é neutralizado.

Para fornecer a vantagem competitiva para os clientes de forma constante e consistente, a empresa precisa ter os recursos e a capacidade, visto que se a empresa não possui os recursos, ou não tem algumas capacidades necessárias, não poderá ser utilizada por um longo período. Dessa forma, a empresa terá de investir, perdendo os recursos na tentativa de desenvolver essa vantagem.

Além disso, precisa ser sustentável. Se a vantagem competitiva não puder ser sustentada ao longo do tempo, se ela puder facilmente ser copiada pela concorrência, então não dura e a empresa não obtêm vantagens no seu mercado de atuação, não trazendo os benefícios esperados.

3. DESENVOLVIMENTO

A Livraria Católica é uma empresa situada no centro da cidade de São Lourenço do Oeste, Santa Catarina. Surgiu há 16 anos quando a proprietária, Giovana Machado, resolveu abrir seu próprio negócio. Ela começou com apenas algumas opções de produtos, como quadros, velas, alguns arranjos de flores e poucos santos em gesso.

Atualmente a empresa trabalha com um portfólio mais extenso, como imagens em resina, terços, bíblias, escapulários entre outros. A tabela 1 apresenta a relação dos produtos junto com o lote de compra necessário para a aquisição (lote mínimo de compra por produto), seu preço de vendas e o volume de vendas periódicas.

Tabela 1: Portfólio dos produtos comercializados pela Livraria Católica

PRODUTO	LOTE DE COMPRA	PREÇO DE VENDA	VOLUME DE VENDA
Vela amarela grande	24 unid	R\$ 14,00	Alto
Vela branca média	12 unid	R\$ 5,50	Alto
Vela 7 dias	12 unid	R\$ 8,00	Alta
Vela dos Anjo	12 unid	R\$ 4,50	Baixo
Escapulários duas partes	8 unid	R\$ 22,00	Alto
Escapulário Comum	8 unid	R\$ 18,00	Alto
Pulseiras São Bento Hematita	12 unid	R\$ 22,00	Alta
Pulseiras São Bento pérola	8 unid	R\$ 12,00	Baixo
Pulseira dos Anjos	8 unid	R\$ 10,00	Baixo
Adorno São Bento Madeira	12 unid	R\$ 22,00	Alto

Adorno São Bento Acrílico	12 unid	R\$ 18,00	Baixo
Adorno São Bento Hematita	12 unid	R\$ 22,00	Alto
Livros dos Santos	8 unid	R\$ 24,00	Baixo
Bíblias Ave Maria Média	5 unid	R\$ 55,00	Alto
Bíblias Ave Maria Grande	5 unid	R\$ 79,90	Alto
Porta Velas	3 unid	R\$ 24,50	Baixo
Terços pedra de hematita	4 unid	R\$ 20,00	Baixo
Terços pingo de Lágrima	8 unid	R\$ 18,00	Baixo
Terços acrílico	8 unid	R\$ 18,00	Alto
Terços madeira	8 unid	R\$ 21,00	Alto
Quadro Sagrada Família	1 unid	R\$ 180,00	Baixo
Imagens de Resina 8 cm	3 unid	R\$ 12,00	Alto
Imagens de Resina 15 cm	3 unid	R\$ 15,00	Alto
Imagens de Resina 30 cm	3 unid	R\$ 29,90	Alto
Imagens de Resina 30 cm	3 unid	R\$ 79,90	Baixo
Imagens de Resina 50 cm	2 unid	R\$110,00	Baixo
Imagens de Resina 70 cm	2 unid	R\$ 315,00	Baixo
Chaveiros São Bento	12 uni	R\$ 14,00	Alto
Chaveiros Nossa Senhora Aparecida	12 uni	R\$ 12,00	Alto

Fonte: Elaborado pelos autores

Pelo tempo no mercado, a mesma já possui uma clientela e é conhecida pela cidade. Contudo, a mesma trabalha com a divulgação via redes sociais, onde clientes chamam e tiram suas dúvidas ou até mesmo fazem seus pedidos.

Em São Lourenço do Oeste, a Livraria Católica é a única livraria que trabalha exclusivamente com produtos religiosos. Porém, algumas outras empresas da cidade, hoje em dia, já estão fornecendo alguns produtos em seus estabelecimentos que acabam concorrendo com o que é vendido pela livraria.

Uma das empresas é uma loja de brinquedos. Embora o foco seja os produtos infantis, a mesma também trabalha com a venda de algumas imagens de santo, parecidos com os encontrados na livraria. Outra concorrente é uma floricultura. Mesmo não tendo como foco a venda dos produtos religiosos, possui em seu mix de vários produtos parecidos com a livraria, como imagens de santo, por exemplo.

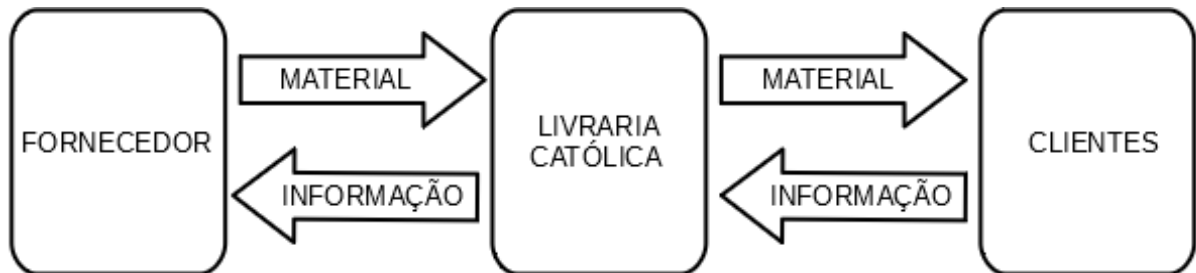
Ainda que ambas as empresas vendam produtos que concorrem com os produtos da Livraria Católica, o impacto destes concorrentes não chega a ser algo crítico para a empresa. Mesmo assim, cabe atenção da mesma para a manutenção de seus clientes e de sua participação de mercado, para se manter como referência na venda de produtos religiosos na cidade.

A loja trabalha apenas com dois fornecedores: Prado Artigos Religiosos e Iracema. Em São Lourenço do Oeste esses fornecedores atendem exclusivamente a Livraria Católica. O diferencial deles é a agilidade da entrega, pois a entrega é realizada em, no máximo, uma semana.

Além disso, ela tem um diferencial em relação aos seus concorrentes. Quando um cliente não encontra algum produto na loja, ele pode fazer um pedido para a Livraria Católica. A mesma repassa este pedido aos seus fornecedores, que fazem a entrega na semana seguinte. Quando o produto solicitado chega à loja, os clientes são contactados e avisados, para retirar a compra.

A ilustração 1 mostra o fluxo da logística de suprimentos da Livraria Católica entre seus fornecedores e entre seus clientes.

Ilustração 1: Demonstração da logística de suprimentos da Livraria Católica



Fonte: Elaborado pelos autores

Desta forma, a Livraria Católica consegue se diferenciar dos demais, visto que é a única na região que faz este atendimento de demanda exclusiva. Tal processo consegue “fidelizar” os clientes, trazendo a estes a comodidade e a facilidade de encontrar os produtos que demandem.

Porém, este processo gera um pedido mínimo de faturamento que pode exigir, em certos momentos, que a Livraria compre mais produtos do que os solicitados pelos clientes, aumentando seu estoque. Tal aumento não é algo que prejudique a gestão do estoque da empresa, visto que a mesma possui um bom giro de estoque, fazendo com o que tudo que é comprado seja vendido. Entretanto, identificou-se que se torna necessário um maior controle da relação do que é vendido, para conseguir tornar mais eficiente o processo de pedidos de produtos complementares aos pedidos de compra demandado pelos clientes.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a elaboração deste trabalho, as informações coletadas e apresentadas foram levantadas durante os meses de abril e maio de 2019, por meio de um dos autores que trabalha na empresa analisada.

Dado o volume de vendas, existe uma quantidade média de pedidos feitos pela empresa para o suprimento de seu estoque. Mensalmente, são realizados dois pedidos dos produtos, não considerando os pedidos eventuais que são realizados, os pedidos sob demanda dos clientes. Este suprimento é necessário para atender a média de vendas mensais realizadas pela empresa.

A Livraria Católica trabalha com um estoque mínimo de duas peças por unidade. Esta quantidade é o suficiente para a empresa atender sua demanda regular, sem considerar os pedidos sob demanda que são realizadas.

A empresa trabalha com um portfólio aproximado de 30 tipos de produtos, considerando que os santos são classificados por tamanho, não pela imagem. Fazendo uma classificação completa, por imagens e por tamanho, o número de produtos da empresa ultrapassa 500 produtos diferentes.

A ilustração 2 mostra uma parte dos produtos disponibilizados no estoque da empresa, no mostruário.

Ilustração 2: Foto dos mostruário de parte dos produtos da empresa.



Fonte: próprios autores

Os produtos que possuem maior procura são as imagens de Nossa Senhora Aparecida, Nossa Senhora das Graças e São Bento, no tamanho médio. Desta forma, estes produtos normalmente são utilizados para complementar os pedidos mínimos que são realizados pela empresa para o atendimento dos pedidos sob demanda dos clientes.

O controle de estoque e vendas da empresa é feito de forma manual, utilizando um pequeno caderno, conforme apresentado na Ilustração 3.

Ilustração 3: Caderno utilizado para o controle de entrada e saída de produtos no estoque.

The notebook shows handwritten inventory records. The left page lists items and their values:

Deyno de couro	15,00
"	22,00 (2d)
"	22,00 (2d)
"	22,00
"	19,00
"	39,00
n. sent. perfeito - 50 cm	88,00
50 cm	40,00
lacaios	100,00 X
Venda realizada	50,00
<hr/>	
	449,00
<hr/>	
26/12	
Lacaios	65,00
Deyno	20,00
cer. 200 São Bento	9,50
medellin São Bento	4,50
"	4,50
"	4,50
Lacaios	50,00
"	50,00
"	390,00
<hr/>	
Tênis	38,00
Ervas	35,00
<hr/>	
Total:	503,00

The right page lists items and their values:

Lacaios	200,00
"	170,00
<hr/>	
Abano	28,00
Lacaios	180,00
Lacaios	290,00
Lacaios	70,00
N. sent. de 200 g	113,00
Alcova	22,00
<hr/>	
	921,00
<hr/>	
(28/12)	
Lacaios	15,00
Tênis	19,00
novena	5,00
Lacaios	380,00
<hr/>	
Depart. 1	1300
<hr/>	
Lacaios	4,50
Lacaios	85,00
"	200,00
<hr/>	
	289,50

Fonte: próprios autores

Tal processo demanda muito esforço de quem gerencia estes fluxos, além de não apresentar, de forma sintetizada, informações relevantes para a tomada de decisão gerencial da empresa no que se refere ao controle de estoque.

Desta forma, propõe-se para a empresa fazer uso de um controle de estoque virtual NEX, visto que a empresa tem seu controle de estoque apenas sendo anotado em uma caderneta, de forma manual. O NEX é um sistema que se encontra na internet para baixar, com pacotes de uso gratuito, que facilitará o controle de estoque, entrada e saída de produtos, aviso de estoque baixo, controle de validade de produtos e a atualização de total investido em estoque, podendo ser feito o acompanhamento de seu estoque de onde estiver através do aplicativo no celular.

A Ilustração 4 apresenta o imagem do sistema, apresentando exemplos das informações dos produtos que podem compor o estoque de uma empresa.

Ilustração 4: Programa Nex de gestão de estoque.

The screenshot displays the 'Dados do Produto ou Serviço' window in the Nex software. The interface is organized into several sections:

- Top Bar:** Contains icons for 'Vendas', 'Estoque', 'Etiqueta', and 'Exibir: Todos produtos'. A red circle '2' highlights a plus icon.
- Left Sidebar:** Lists navigation options: 'Vendas', 'Orçamentos', 'Produtos' (highlighted with red circle '1'), 'Fornecedores', 'Caixa', 'Usuários', and 'Estatísticas'.
- Main Form:**
 - Código:** 000231 (highlighted with red circle '3')
 - Descrição:** COCA-COLA - LATA 350ml
 - Preço de Venda:** R\$ 3,50
 - Preço de Custo:** R\$ 1,50
 - Estoque Atual:** 25 (highlighted with red circle '4')
 - Unidade Medida:** (empty dropdown)
 - Limites de Estoque:** (empty dropdown)
 - Fornecedor:** (empty dropdown)
 - Categoria:** (empty dropdown)
 - Observações:** (empty text area)
 - NCM:** 01029019
 - Tributação:** (empty dropdown)
- Image:** A small image of a Coca-Cola can is displayed on the right side of the form.

Fonte: programanex.com.br

Este sistema consegue gerar uma lista com todas as movimentações de estoque de um produto e confere facilmente os detalhes de cada operação: data, hora, quantidade, funcionário e motivo da transação (compra, venda, devolução, correção de estoque e outras).

Como, atualmente, o controle dos fluxos de entrada e saída são feitos de forma manual, por meio de uma caderneta, a utilização de um sistema enriquece a qualidade da informação gerada, apresentando de forma precisa o volume de saída de cada produto, não cabendo mais ao funcionário realizar tal acompanhamento e controle. Este programa permite o seu gerenciamento até mesmo via celular, por meio de um aplicativo.

5. CONCLUSÃO

Neste trabalho, concluiu-se que a Livraria Católica tem seu diferencial em relação aos demais concorrentes, tanto pela quantidade e diferencial de seus produtos quanto pelo atendimento sob demanda realizado. O mapeamento apresentado mostra o fluxo de produtos dentro da logística de suprimentos, assim como o fluxo de informação necessário para o atendimento dos pedidos sob demanda.

Foi identificado que o portfólio de produtos da empresa é composto, hoje, por aproximadamente 30 produtos, uma vez que a empresa não classifica as imagens de santo de forma separada, apenas por tamanho. Considerando a classificação por imagem e por tamanho, o número de produtos em seu portfólio ultrapassa 500 tipos de produtos distintos.

Os concorrentes existentes hoje na cidade não trabalham exclusivamente com a venda de produtos religiosos, como a Livraria Católica. Desta forma, trabalham apenas como venda complementar com os tipos que produtos que concorrem com a Livraria. Embora exista tal situação, pelo pioneirismo e pela atuação especializada neste segmento de produtos, a existência destes concorrentes não se torna algo tão preocupante para a empresa no momento. Se faz mais necessário no momento centrar esforços para melhorar a gestão de seu estoque.

Embora tenha se apresentado como objetivo específico a avaliação do grau de satisfação dos clientes da Livraria quanto à logística de suprimentos, não foi possível realizar tal avaliação durante o período de execução deste trabalho. O movimento de vendas dos pedidos sob medida foi abaixo do esperado durante o período avaliado, de abril a maio de 2019, não sendo feita nenhuma venda sob encomenda neste período, impossibilitando, assim, a realização desta pesquisa e, por consequência, o atingimento deste objetivo específico.

Como proposta de melhoria para a logística de suprimentos da Livraria Católica, sugere-se a utilização de um sistema gerencial de controle de estoque para a sistematização das informações referentes à entrada e saída de produtos. A utilização de um sistema como este trará ganhos para a empresa em relação à qualidade dos dados referente a estes fluxos, trazendo ganhos de eficiência para a empresa e maior confiabilidade para o levantamento das informações necessárias

para a tomada de decisão gerencial, tanto de compras como de possíveis promoções para os seus clientes.

A utilização do sistema apresentado é apenas uma proposta, visto que o mesmo é disponível de forma gratuita. Caberá à empresa avaliar seus demais recursos disponíveis para a sua real implantação.

O resultado apresentado neste trabalho demonstra a importância devida à gestão do estoque da empresa. Espera-se, com isto, que a Livraria Católica possa se apropriar destes resultados para, com isso, melhorar os seus.

REFERÊNCIAS

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Boockman, 2006.

BALLOU, R. H. **Transportes, administração de materiais e distribuição física: Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

BOWERSOX, D.; CLOSS, D.; COOPER, M. **Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MENDONÇA, H. G. **E-commerce**. Revista Inovação, Projetos e Tecnologias, v. 4, n. 2, p. 240-251, 2016.

MENTZER, J. T. et al. **Defining supply chain management**. Journal of Business Logistics, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001.

MOREIRA, D. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Saraiva, 2012.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

SHAPIRO, J. F. **Modeling the supply chain**. California: Duxbury Thomson Learning, 2000.