

O PROCESSO LOGÍSTICO DE COMPRA, ARMAZENAMENTO E DISTRIBUIÇÃO: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS

GLEÍZA GUERRA DE ASSIS BRAGA

UEPB

gleizaguerra@yahoo.com.br

FRANCISCO ADJEDAM GOMES OLIVEIRA

Universidade Estadual do Ceará

fcoadjedam@hotmail.com

SERAFIM FIRMO DE SOUZA FERRAZ

Universidade Federal do Ceará

sfsf@uol.com.br

MARIA JOSELICE LOPES DE OLIVEIRA

UFC

joselice.lopes@gmail.com

O PROCESSO LOGÍSTICO DE COMPRA, ARMAZENAMENTO E DISTRIBUIÇÃO: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS

RESUMO

As organizações públicas e privadas têm passado por mudanças estruturais e de políticas comerciais. As primeiras devido à busca constante por eficiência, eficácia e efetividade produtiva, consequência das exigências governamentais do Estado e da sociedade pela prestação de contas do dinheiro público. As segundas pelo cenário de intensa competitividade, a qual o setor tem enfrentado nas últimas décadas, reflexo da desconcentração de mercado, ocasionado, principalmente, pela introdução de novas tecnologias e entrada de novas empresas no setor. A logística engloba os processos principais dos quais as organizações necessitam para alcançarem os objetivos a que almejam. Nesse sentido, este trabalho foi realizado com o objetivo de comparar o processo logístico de compra, armazenamento e distribuição entre organizações públicas e privadas. Para tanto, foi realizado um estudo de caso comparativo, através de levantamento descritivo e exploratório. Baseado nas transformações geradas pela concorrência no setor privado e pelas mudanças causadas pela busca constante de efetividade pelo Estado no setor público de Brejo Santo/CE, os resultados da pesquisa revelaram que os setores, público e privado possuem características distintas e também semelhanças em seus processos logísticos.

Palavras-Chaves: Logística; Organização Pública; Organização Privada.

ABSTRACT

Public and private organizations have undergone structural changes and commercial policies. The first due to the constant search for efficiency, effectiveness and productive efficiency, a consequence of governmental requirements of the state and society for accountability of public money. The second scenario by intense competition, which the industry has faced in recent decades, reflecting the devolution market, caused mainly by the introduction of new technologies and entry of new firms in the industry. Logistics encompasses the main processes that organizations need to achieve the goals it aims. Thus, this study was aimed to compare the logistical process of purchasing, storage and distribution between public and private organizations. Thus, a comparative case study was conducted through descriptive and exploratory survey. Based on the transformations generated by competition in the private sector and the changes caused by the constant search for effectiveness by the State in the public sector Brejo Santo / CE, the results of the survey revealed that sectors, public and private have distinct characteristics and also similarities in their processes logistics.

Key- words: Logistics; Public Organization; Private Organization.

1 INTRODUÇÃO

Realizada de maneira correta, a logística pode ser uma fonte incomensurável de vantagem competitiva, além de ajudar a expandir e a lançar novos modelos de negócios. Combinada com a tecnologia da informação, pode ampliar de forma espetacular o alcance geográfico de empresas grandes e pequenas.

Diversos tipos de organizações, sejam públicas ou privadas, utilizam dos serviços logísticos. A logística é a peça fundamental para muitos negócios, isto se deve a vários motivos, dentre os quais se destaca o alto custo de operação das cadeias de abastecimento que são conjuntos de práticas comerciais e operacionais, que interligadas – interdependentes, abastecem uma dada mercadoria, um bem, desde a sua produção até ao consumidor final. E é preciso então, atentar para a sua aplicação como diferencial competitivo em qualquer tipo de organização.

Sabe-se que o acirramento da competitividade tem levado as empresas a uma reestruturação principalmente da logística como forma de diferencial. Dessa maneira, na cidade de Brejo Santo, o número de empresas no setor privado vem aumentando a cada ano e a eficiência da logística é fundamental para os ganhos de produtividade e assim o aumento dos lucros. Já no setor público, a logística eficiente é fonte para uma melhor prestação de serviços aos cidadãos.

Pressupõe-se, então, que o conhecimento e prática de processos logísticos eficientes servem para uma melhoria na qualidade dos serviços prestados e para uma maior lucratividade. A logística eficiente resulta em ganhos competitivos e lucros mais altos e o setor público deve se espelhar na logística das grandes empresas privadas para se estruturar e, assim, obter maior produtividade e prestar melhores serviços aos cidadãos.

O presente trabalho busca responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais as semelhanças e diferenças entre as empresas públicas e privadas quanto aos processos de compra, armazenamento e distribuição?

Dessa forma, esta pesquisa tem como objetivo principal: **comparar o processo logístico de compra, armazenamento e distribuição entre empresas públicas e privadas**, e como objetivos específicos: analisar as práticas e processos utilizados pela empresa privada e seus resultados sobre o faturamento e verificar se os métodos utilizados pela empresa pública estão sendo eficientes ou necessitam de uma reestruturação.

Esse trabalho está dividido em 6 (seis) seções. A primeira seção trata da parte introdutória do trabalho, onde é evidenciada a contextualização, o problema de pesquisa e objetivos a serem atingidos. Na segunda seção é iniciado o referencial teórico, abordando a logística de maneira ampla desde a sua origem que foi para fins militares, passando pela sua evolução ao longo do tempo e finalizando com um aprofundamento sobre seus componentes. A terceira seção discorre por literaturas conceituadas sobre as relações que o poder público mantém com o poder privado, pois se sabe que o Estado frequentemente recorre à iniciativa privada para adquirir os bens e obter os serviços necessários ao desempenho de suas funções. Na quarta seção é descrita a metodologia de pesquisa utilizada, e o encadeamento de todas as fases da investigação, evidenciando o método e tipos de pesquisa empregados, a coleta e forma de tratamento dos dados e os sujeitos participantes da pesquisa. A quinta seção é composta pela descrição dos dados coletados, seu respectivo tratamento e análise, estabelecendo as relações necessárias, no que tange aos objetivos e a literatura estudada. Na sexta seção são apresentadas as considerações finais, sintetizando o levantamento realizado. Por fim, seguem as referências utilizadas para construção dessa pesquisa.

2 GESTÃO LOGÍSTICA

2.1 Logística: Origem e definições

Até 1950, o termo “logística” era associado à atividade militar (SANTOLIN, 2009), as atividades logísticas resumiam-se à aquisição, manutenção e transporte de materiais/bens. Com os avanços tecnológicos conquistados nas últimas décadas e com a abertura econômica do mercado mundial (Globalização), a logística se tornou importante para redução de custos e

para conquista da tão almejada competitividade. A teoria desde seu início, sempre passou por várias transformações, tiveram seus conceitos ampliados (LUKKA, 2004), e se mostrou como elemento fundamental para o sucesso das organizações.

Não há dúvidas de que houve um esforço logístico ao longo dos séculos, que podem ser exemplificados através de alguns momentos históricos, como a construção das pirâmides no Egito, o planejamento e a execução das cruzadas, a movimentação de europeus para o povoamento dos Estados Unidos e as incursões navais planejadas pela escola de Sagres (LUMMUS; KRUMWIEDE; VOKURKA, 2001; LUKKA, 2004; PINTO, 2002).

A partir dos anos 50, a evolução das atividades da logística foram motivadas pelos impactos gerados nas indústrias (BALLOU, 1993), dos quais se destacam: o aumento nos custos de transportes, com a mudança do nível de preço do petróleo; a necessidade do aumento da eficiência da produção; o aumento dos juros forçando a redução dos estoques; a ampliação da linha de produtos; o desenvolvimento da tecnologia da informação e a globalização (SANTOLIN, 2009).

Assim, dentro do espírito da empresa moderna pode-se conceituar logística adotando uma definição mais atual de logística sugerida por *Council of Supply Chain Management Professionals* apud Novaes (2001, p.36), “é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor.

Pode-se, ainda, definir logística simplesmente como sendo a junção de quatro atividades básicas: as de aquisição, movimentação, armazenagem e entrega de produtos. Para que essas atividades funcionem, é imperativo que as atividades de planejamento logístico, quer sejam de materiais ou de processos, estejam intimamente relacionadas com as funções de manufatura e marketing.

2.2 COMPONENTES DA LOGÍSTICA

A logística é composta de atividades primárias (transporte, manutenção de estoques e processamento de pedidos), as quais possuem fundamental importância na redução de custos e maximização do nível de serviços. As demais atividades (armazenagem, manuseio de materiais, embalagem, suprimentos, planejamento e sistemas de informação) são consideradas atividades de apoio, pois dão suporte às atividades primárias com o intuito de satisfazer e manter clientes, além de maximizar a riqueza dos proprietários.

Cada atividade logística tem suas peculiaridades às quais para um melhor entendimento faz-se necessário um estudo detalhado de cada um.

2.2.1 Gestão de estoques

As organizações procuram atender seus clientes imediatamente, disponibilizando a quantidade desejada, a fim de superar a concorrência, implicando, por vezes, em um volume demasiado de produtos em estoque. Dessa forma, as empresas vêm buscando a redução da quantidade de produtos estocados e, para um maior controle e gerenciamento dos mesmos, as organizações utilizam-se de sistemas cada vez mais sofisticados, a fim de determinar o nível de segurança dos estoques, a qualidade do bem ou serviço, além da quantidade ideal a ser comprada.

Cada vez mais, as empresas estão buscando garantir disponibilidade de produto ao cliente final, com o menor nível de estoque possível.

O advento de novas TIs, como código de barra, EDI, Internet, automação de PDVs etc., trouxe vários benefícios inerentes à captura e disponibilização de informações com maior grau de precisão e pontualidade. Neste contexto, destaca principalmente a eliminação de erros e do retrabalho no processamento de pedidos, fato que reduz substancialmente os custos

associados a essa atividade, e para a redução da incerteza com relação à demanda futura, ao serem compartilhadas as séries de vendas para o cliente final por todas as empresas da cadeia.

A definição de uma política de estoques depende de definições claras para quatro questões: (1) quanto pedir, (2) quando pedir, (3) quanto manter em estoques de segurança e (4) onde localizar. A resposta para cada uma dessas questões passa por diversas análises, relativas ao valor agregado do produto, à previsibilidade de sua demanda e às exigências dos consumidores finais em termos de prazo de entrega e disponibilidade de produto.

2.2.2 Armazenagem

A armazenagem trata de procedimentos que visam à conservação e controle das mercadorias estocadas para posterior utilização e distribuição. Os itens, após recebimento, são armazenados em depósitos ou centros de distribuição, os quais são escolhidos de acordo com o produto a ser estocado e sua quantidade, além da distância do cliente e o transporte, relacionando o melhor custo-benefício para todos os envolvidos.

Os centros de distribuição podem ser em depósitos próprios, administrados pela empresa, em depósitos públicos ou em depósitos contratados, os quais aliam características dos primeiros (BOWERSOX; CLOSS, 2001). A gestão de armazenagem, se bem administrada, proporciona à empresa maior vantagem no que se refere à redução de custos, tempo de deslocamento e maior agilidade em atender seus clientes com qualidade.

O sucesso da armazenagem depende muito da agilidade da etapa recebimento e expedição dos produtos, onde o sistema rápido de transferência de carga visando imobilizar o menor tempo possível os meios de transporte, é fator decisivo para o sucesso do processo.

2.2.3 Distribuição

O processo de distribuição não se refere apenas ao transporte de matérias-primas ou produtos, trata-se de uma atividade que engloba os procedimentos adotados, os serviços, o transporte de materiais e produtos, a fim de satisfazer as necessidades e desejos dos clientes com qualidade, agilidade, ao menor custo.

As etapas que compõem os canais de distribuição dos produtos e materiais iniciam-se com o pedido do cliente, que é transmitido e processado, posteriormente o mesmo é separado e transportado até o cliente para ser entregue, conseqüentemente se o cliente sentir-se satisfeito, formar-se-á um ciclo, ou seja, uma relação de fidelidade entre o fornecedor e cliente.

2.2.4 Gestão de Compras

A gestão de compras abrange desde a escolha do fornecedor até a entrada dos suprimentos na organização, assim, o pedido deve atender às necessidades e exigências dos clientes, no que se refere à qualidade, quantidade, prazos, custos, entre outros requisitos, além de envolver elevado volume de recursos. O responsável pelas compras na organização responde pela aquisição de materiais na quantidade e qualidade desejadas, no tempo necessário ao melhor preço possível, do fornecedor adequado.

O sucesso da gestão de compras está relacionado ao gerenciamento dos pedidos, visando à satisfação do cliente. Com base em informações estratégicas de seus clientes potenciais a organização identifica as necessidades dos mesmos, desenvolvendo um relacionamento de parceria. Essa parceria é desenvolvida não só com clientes, mas com fornecedores, que são de extrema relevância na obtenção de baixos níveis de estoque e o suprimento contínuo. Através da parceria com fornecedores, as organizações conseguem negociar o volume de pedidos, fracionando o fornecimento em menores quantidades, reduzindo assim, seus estoques e satisfazendo seus clientes.

2.2.5 Transporte

O transporte engloba as diferentes formas de movimentar os materiais ou produtos, seja interna ou externamente. A escolha do transporte adequado está diretamente relacionada à qualidade dos serviços junto ao cliente, variando de acordo com o produto, com a distância e com os custos.

O transporte de produtos ou matérias-primas ocorre através de modais que podem ser rodoviários, ferroviários, aéreos, dutoviários ou navais, cuja escolha considera o custo, o tempo de entrega e as possíveis variações de adaptabilidade dos respectivos modais à carga e destino. Atualmente, no Brasil, o transporte rodoviário vem sendo o mais utilizado, com participação de 63% (BERTAGLIA, 2003), proporcionando a entrega de forma ágil e precisa, no local e condições desejadas pelo cliente, além de ser confiável e estar disponível em todo o território nacional.

Fleury (2000) classifica os modais de transporte de acordo com a estrutura de custos, sendo que o modal ferroviário possui altos custos fixos e um custo variável baixo; o modal rodoviário possui custos fixos baixos e um custo variável médio; o aquaviário possui um custo fixo médio e um custo variável baixo; o modal dutoviário possui um custo fixo mais elevado e um custo variável mais baixo; já o modal aeroviário possui um custo fixo e um custo variável alto.

Contudo, ainda são muitos os fatores que geram conflitos, dificultam soluções e inibem a identificação e o aproveitamento de oportunidades. Os tempos mudaram, mas o processo de otimização, como sempre, pede aprimoramento em tempo integral.

3. RELAÇÃO ENTRE O PÚBLICO E O PRIVADO

A relação entre o público e o privado é sempre delicada e sensível, pois está determinada por uma série de mediações processuais rigidamente estabelecidas pela lei. O conjunto de normas que regem as relações do poder público com o setor privado não foi criado pelo legislador para dificultar a ação do gestor público, mas para garantir a primazia do interesse público nas relações que o Estado estabelece com os agentes privados e que são custeadas com o dinheiro do contribuinte.

3.1 Princípios da administração pública

Inicialmente, a administração pública brasileira era regida por quatro princípios consagrados pelo Direito Público, são eles: Legalidade; Impessoalidade; Moralidade e Publicidade, tendo sido em 1998, acrescentado à Constituição brasileira mais um princípio, por meio da Emenda Constitucional n.19, é o princípio da eficiência.

De acordo com o princípio da legalidade, toda ação estatal deverá, necessariamente, estar respaldada em lei, e esta, por sua vez, tem de estar ancorada no texto constitucional. O objetivo principal desse princípio é evitar o arbítrio dos governantes. Ou seja, o Estado concentra um enorme poder nas mãos dos governantes e de seus funcionários, e não fosse o claro estabelecimento desse princípio constitucional, certamente o poder exercido pela Administração Pública sobre os cidadãos seria exorbitante.

O princípio da impessoalidade é decorrente direto da legalidade com que os administradores devem estar revestidos, isso porque o servidor público, independente do nível hierárquico, não age em nome próprio, mas em nome do poder público.

Já o princípio da moralidade, diferentemente da impessoalidade, que é decorrente da legalidade, é atributo direto do agente público. Para que a Administração Pública aja de acordo com esse princípio, é essencial que os servidores, apresentem no seu comportamento

as virtudes morais socialmente consideradas necessárias pela sociedade. De maneira que a moral refere-se a um conjunto de comportamentos que a sociedade convencionou serem desejáveis ou necessários para o adequado funcionamento e convívio sociais.

Quanto ao princípio da publicidade, diz respeito à clareza e visibilidade social que devem envolver os atos da administração pública. Os atos do Estado devem ser públicos por se originarem do poder público, no interesse público, para o público e de conhecimento público.

Por fim, o princípio da eficiência, aponta para a racionalidade econômica do funcionamento da Administração Pública. É do interesse público que os tributos pagos pelos cidadãos, e utilizados para custear as funções administrativas, não apenas sejam utilizados de forma legal, impessoal, moral e pública, como também de forma eficiente, isto é, apresentando a melhor relação custo benefício. Não é possível imaginar que a Administração Pública seja eficiente se também não forem eficientes os processos por ela utilizados e os agentes que a compõem.

3.2 Lei das licitações

O Estado frequentemente recorre à iniciativa privada para adquirir os bens e obter os serviços necessários ao desempenho de suas funções. Para garantir que os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade sejam observados nas relações que a administração estabelece com os agentes privados, foi elaborada uma extensa e detalhada lei, composta de 126 artigos, instituindo normas para toda a Administração Pública, a qual foi votada pelo Congresso Nacional e promulgada em 1993.

A Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993, estabeleceu os princípios e normas gerais sobre licitações e contratos administrativos referentes a obras e serviços – inclusive de publicidade – compras, alienações, concessões, permissões e locações no âmbito de todos os Poderes da União, Estados, Distrito Federal e municípios, extensivos aos seus fundos especiais, autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista controladas direta ou indiretamente por qualquer dos entes da Federação.

A fim de assegurar a isonomia no tratamento dos fornecedores e prestadores de serviços e garantir a contratação da proposta mais vantajosa para a administração, os contratos com terceiros são necessariamente precedidos de licitações, excetuando alguns casos previstos na lei. Diferentes modalidades de licitação são previstas de acordo com o tipo e valor dos bens e serviços adquiridos, contratados ou vendidos.

Por exemplo, o leilão passou a ser a modalidade de licitação para a administração vender a particulares bens móveis inservíveis ou produtos legalmente apreendidos ou penhorados, assim como para a alienação de bens imóveis a quem oferecer o maior lance, desde que igual ou superior ao valor da avaliação obrigatoriamente realizada antes do certame. Já o concurso tornou-se a modalidade para escolha de trabalhos técnicos, científicos ou artísticos.

Três outras modalidades de licitação foram detalhadas para a contratação de obras e serviços de engenharia, aquisição de bens e contratação de outros serviços: convite; tomada de preços; e concorrência.

Quando o preço dos bens a serem adquiridos ou dos serviços a contratar não ultrapassarem um determinado valor, a licitação torna-se dispensável. O limite de dispensa de licitação é de R\$ 15.000,00 para a contratação de obras e serviços de engenharia, e de R\$ 8.000,00 para a aquisição de bens e contratação de outros serviços. Esses limites foram determinados em 1998, continuam vigentes até hoje, e correspondem a 10% do limite máximo permitido para a utilização da modalidade convite.

Convite é a modalidade de licitação por meio da qual uma unidade administrativa envia cartas convite a no mínimo três empresas do ramo, solicitando a compra de bens ou a prestação de serviços. A utilização dessa modalidade é permitida para a contratação de obras e serviços de engenharia com valor estimado até R\$ 150.000,00, e para a compra e contratação de outros serviços até o valor de R\$ 80.000,00.

A tomada de preços passa a ser exigida quando os limites de valor permitidos na modalidade convite tenham sido ultrapassados, sendo permitida para a contratação de obras e serviços de engenharia com valor estimado em até R\$ 1.500.000,00, e para a compra e contratação de outros serviços até o valor de até R\$ 650.000,00. Já a concorrência é uma modalidade aberta à participação de todos os que comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto, tornando-se obrigatória para a contratação de obras e serviços de engenharia cujo valor estimado seja superior a R\$ 1.500.000,00, e para a compra e contratação de outros serviços que ultrapassem o valor de R\$ 650.000,00.

Ao gestor público não é necessário conhecer em profundidade e detalhadamente a Lei das Licitações, que rege as contratações sob sua responsabilidade, pois, para isso ele deve contar com uma assessoria jurídica especializada para orientá-lo em suas ações. No entanto, ele deve necessariamente estar ciente dos seus princípios gerais, diretrizes e exigências mínimas para tomar decisões esclarecidas e compatíveis com os princípios que regem a Administração Pública.

4. METODOLOGIA

O presente trabalho caracteriza-se por sua natureza como quanti-qualitativo, ou seja, há predominância de análise qualitativa, no entanto, também serão utilizados, secundariamente, dados quantitativos.

Para Malhotra (2001, p. 155), “a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplicar alguma forma de análise estatística”. Na maioria das vezes, esse tipo de pesquisa deve suceder a pesquisa qualitativa, já que esta última ajuda a contextualizar e a entender o fenômeno.

Araújo e Oliveira (1997, p.11) sintetizam a pesquisa qualitativa como um estudo que “se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto, se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes”.

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base os conceitos apresentados por Collis e Hussey (2005, p. 23), que classifica os tipos de pesquisa de acordo com o objetivo, o processo, a lógica e o resultado.

Segundo a classificação de Collis e Hussey (2005), quanto ao objetivo, trata-se de pesquisa descritiva, pois esta visa descrever o comportamento de fenômenos. É utilizada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão.

Quanto ao processo, essa pesquisa caracteriza-se como sendo de natureza quanti-qualitativa, pois envolve descrição de dados de conteúdo, fundamentada em entrevistas.

A lógica da pesquisa é indutiva, pois “é um estudo no qual a teoria se forma a partir da observação da realidade empírica; portanto, inferências gerais são induzidas a partir de casos particulares” (COLLIS, HUSSEY, 2005, p. 27).

Quanto aos resultados da pesquisa é aplicada, pois se pretende comparar duas organizações, logo, é necessário buscar os dados *in loco*.

A fim de comparar o processo logístico de compra, armazenamento e distribuição entre empresas públicas e privadas, optou-se, também, por realizar um estudo comparativo que pode ser considerado como inerente ao processo de construção do conhecimento em

ciências sociais. Schneider e Schmitt (1998) ressaltam que no estudo comparativo é possível descobrir regularidades, perceber deslocamentos e transformações, assim como há a possibilidade de construir modelos e tipologias, identificando continuidades e descontinuidades, semelhanças e diferenças, esclarecendo as determinações generalizadas que direcionam os fenômenos sociais.

Sartori e Morlino (1994) apontam a necessidade de se adotar uma estratégia comparativa, quando o pesquisador pretende subtrair as semelhanças e as diferenças de contextos.

Como instrumentos de coleta foram utilizados roteiros de entrevistas aplicados aos gestores das empresas pública e privada sendo que para a empresa privada o roteiro contém 14 (quatorze) perguntas e para a pública 11 (onze). Foi ainda aplicado questionários aos colaboradores da empresa privada e aos servidores da empresa pública com o intuito de saber a opinião dos mesmos sobre o processo logístico da empresa onde trabalham. Este por sua vez possui apenas 7 (sete) questões.

O trabalho de aplicação dos roteiros de entrevistas assim como dos questionários, foram realizados entre os meses de dezembro de 2011 e janeiro de 2012, os questionários no período da manhã e as entrevistas à noite.

O universo empírico pesquisado abrangeu uma organização privada do segmento supermercadista, a qual possui 76 (setenta e seis) pessoas em seu quadro de funcionários e está no mercado há 27 (vinte e sete) anos. Além da organização privada, também foi pesquisada uma organização pública que foi a Secretaria Municipal de Educação que por sua vez possui 78 (setenta e oito) servidores. Ambas inseridas no espaço geográfico definido pelo município de Brejo Santo, localizado no estado do Ceará. Como principal amostra, foram selecionados apenas os gestores das duas organizações, pois para atingir os objetivos em questão, julga-se suficiente já que os mesmos conhecem todo o processo logístico.

Utilizou-se ainda de aproximadamente 20% (vinte por cento) dos colaboradores de cada organização para que estes relatassem uma breve análise estatística do ponto de vista da situação logística das organizações pesquisadas.

Para a resolução dos questionários foram selecionados os principais gestores, ou seja, na organização pública foi entrevistado o Secretário de Educação do Município e na organização privada foi o gerente de compras do Supermercado.

Como sujeitos secundários foram selecionados para participarem da pesquisa os responsáveis em cada organização pelo armazenamento, pela distribuição das mercadorias e colaboradores de outros setores.

A seleção destes sujeitos como espaço amostral se deu principalmente por duas razões: primeiro, diante da necessidade de analisar as práticas e processos utilizados pela organização privada e seus resultados sobre o faturamento. Uma segunda razão é o fato de verificar se os métodos utilizados pela organização pública estão sendo eficientes ou necessitam de uma reestruturação.

Quanto ao procedimento de análise, será utilizado o recurso de análise de conteúdo, o qual permitirá uma maior aproximação com o objeto. Dessa forma, será feita uma abordagem qualitativa dos dados.

Para efeito de análise de dados e para garantir o anonimato das organizações analisadas, serão tratados neste trabalho como “X” a organização privada e como “Y” a organização pública.

5. ANÁLISE DE DADOS

5.1 O Processo Logístico de compra, armazenamento e distribuição da organização X

O aumento da concorrência nos últimos anos está levando a uma reestruturação de todo o processo logístico das empresas do setor privado da cidade de Brejo Santo, no Estado do Ceará. Para obter maior lucratividade, os processos de compra, armazenamento e distribuição devem funcionar de maneira eficiente. Neste contexto, se destaca a organização X, privada, que é pioneira em adotar meios tecnológicos ou de implantação de novos processos para se destacar frente aos concorrentes.

Atualmente, a gestão de compras é tida como um fator estratégico nos negócios, focalizando o volume de recursos, sobretudo, financeiros. A função desta atividade, que compactua com todos os setores de uma empresa, tem como objetivos de eficiência a obtenção dos materiais certos, das quantidades corretas, das entregas em tempo. Comprar materiais e insumos aos menores preços, obedecendo padrões de quantidade.

Em média as empresas gastam 50% a 80% de sua renda proveniente das vendas na compra de matérias-primas, componentes e suprimentos. Neste sentido, a empresa em análise tem uma compra mensal de 70% (setenta por cento) do valor de seu faturamento.

De acordo com o comprador da empresa, para evitar prejuízos com volumes exagerados de mercadorias o que levam a um maior índice de desperdício, as compras são agendadas levando em consideração o valor agregado, o giro e as datas de validade, dessa forma, seguem a seguinte ordem:

- **semanalmente:** laticínios e congelados, frutas, refrigerantes e águas, assim como produtos do setor de produção;
- **quinzenalmente:** biscoitos, massas, chocolates, produtos de higiene pessoal e limpeza; e
- **mensalmente:** arroz, feijão, açúcar, óleos, entre outros.

Nos últimos anos o número de concorrentes fez com que a empresa X buscasse novas alternativas de compras, ou seja, era necessário mais do que nunca, conseguir menores preços e melhores prazos de pagamentos.

Assim, foi criada uma rede de negócio a qual era constituída de 12 lojas das quais faziam parte inicialmente empresas de Barbalha, Barro, Brejo Santo, Crato e Juazeiro do Norte, ressaltando que a sede fica na última cidade citada. Esta rede de negócio em 2011 fez união com a Rede Uniforça de Fortaleza, e juntas possuem atualmente 72 lojas.

Com a rede de negócios, a empresa X passou a ter maior poder de barganha e conseqüentemente sofrer menos com o surgimento de concorrentes. Segundo o gestor de compras da empresa, os resultados obtidos com a rede têm sido satisfatórios, de maneira que com ela ganhou-se melhores preços e prazos de pagamentos, troca por parte dos fornecedores de mercadorias avariadas e/ou vencidas, maior pontualidade na entrega das empresas. Tudo isso exigia muita negociação, às vezes sem sucesso, se a empresa agisse sozinha.

Sabe-se que as redes de negócios possuem uma Central de Distribuição, a qual armazena a mercadoria negociada e repassa para os associados de acordo com critérios definidos pela própria rede.

A Central de Distribuição da rede a que participa a empresa em questão fica na cidade de Fortaleza em uma distância de aproximadamente 500,8km. No entanto, levanta-se o seguinte questionamento: Esta distância não prejudica o estabelecimento com falhas na entrega?

Segundo o gestor de compras, não, pois o volume de mercadorias que sai da CD e segue para sua loja é de apenas 1% (um por cento) de tudo que se é comprado. Este percentual é definido segundo ele pelo faturamento dos últimos três meses da empresa em relação ao total da rede. E este percentual representa bem menos que a capacidade de compra.

Além disso, a maioria das negociações são feitas com as indústrias e os distribuidores que são obrigados a cumprir o acordo quanto aos preços e prazos de pagamentos. Ou seja, fez-se uma negociação com uma indústria que tem sede em Fortaleza, esta distribui a mercadoria às lojas das cidades próximas, já as lojas do interior têm que ser atendidas pelos distribuidores mais próximos.

Quando ao armazenamento na empresa X funciona da seguinte maneira:

- o recebimento é feito de acordo com o horário de chegada dos caminhões;
- existem um recebedor e um auxiliar que são responsáveis tanto pelo recebimento, quanto pela alocação das mercadorias em seus setores;
- as mercadorias são separadas por categorias;

Quando já alocadas às mercadorias, os repositores (funcionários responsáveis por levarem as mercadorias do depósito para as prateleiras) têm autonomia para irem ao depósito e retirarem o que está faltando, evitando assim os espaços nas prateleiras.

De acordo com o gestor de compras este processo é falho, pois o que se vê atualmente é a existência de colaborador responsável pela saída da mercadoria do estoque até a prateleira. Este é um fator primordial para o índice de perdas da empresa.

A localização por sua vez é importante para a distribuição da mercadoria. Neste contexto, o gestor da empresa X considera que nenhuma das empresas existentes no mercado local atualmente está bem localizada, isto porque nenhuma delas possui estrutura física que acolha os veículos dos clientes o que incomoda os clientes e faz com que estes não permaneçam muito tempo na loja. Um estacionamento seria um grande diferencial já que não existe nenhum no município. Já a layoutização é feita baseada em estudos e em observação de grandes lojas. O que se observa é que em algumas lojas varejistas, os fornecedores pagam um valor para obterem uma layoutização de sua indústria. Ou seja, paga-se um determinado valor mensal para que o distribuidor aloque todos, ou os principais itens de sua linha de produtos em um só espaço. O que é vantajoso para o distribuidor, pois induz o cliente a comprar mais produtos de seu *mix*.

A empresa em análise adotou recentemente este tipo de *layout* para a prateleira de iogurtes, pois, percebeu-se que os clientes eram fiéis a apenas duas marcas deste segmento, assim, tornou-se vantajoso para a empresa adotar tal critério. No departamento de perfumaria também se utiliza um *layout* semelhante, com algumas exceções é claro, já que a maioria dos clientes opta por linhas completas de determinadas marcas, por exemplo, quando vão comprar, levam xampu, condicionador, creme de pentear, de uma marca só, pois já confiam na qualidade desta marca.

No entanto, para os demais itens da loja foi adotada uma layoutização que dá ao cliente a livre escolha, como por exemplo, a seção de macarrão, biscoito, chocolate, arroz, feijão etc., todos são alocados primeiramente a marca mais em conta e em seguida as de valor agregado maior, deixando o cliente à vontade para comparar preços e optar pelo mais barato ou o de mais qualidade e consequentemente mais caro.

Ainda sobre a distribuição segundo os estudos, segue um cronograma de entrega, que ocorre a cada hora, ou seja, a cada 60 minutos segue a distribuição das compras até os clientes. Segundo o entrevistado, esse processo tem algumas falhas, mas estas não chegam a afetar as vendas, porque ao serem detectadas, procura-se imediatamente dar o retorno para o cliente.

Para saber como está a satisfação dos clientes, é aplicado um pequeno questionário, contém questões abertas onde os clientes podem dar opiniões e sugestões. Estes são recolhidos e analisados pelo setor de Recursos Humanos – RH e repassados para a diretoria. Em relação às vendas, na opinião do gestor entrevistado, os principais fatores de estímulo de compra e que consequentemente influenciam no faturamento de acordo com o atual cenário

econômico que a empresa está inserida são: o bom atendimento em primeiro lugar, posteriormente o marketing e em terceiro lugar está o preço baixo.

É importante ressaltar que as medidas tomadas pela empresa X quanto à logística e frente ao aumento da concorrência, têm levado a um aumento no faturamento. Mesmo com a perda de alguns clientes para concorrentes vizinhos, a empresa conseguiu manter o crescimento no faturamento e captar novos clientes.

Desta forma, o crescimento da organização em termo de faturamento, em 2010 se encontrava entre 800 e 900 mil por mês e, em 2011 entre 900mil e 1 milhão mensais.

O acompanhamento do faturamento é indispensável para a tomada de decisões e uma boa forma de medir o consumo. Desta forma em termos macroeconômicos, o gráfico 1 a seguir mostra a evolução do índice de faturamento do setor supermercadista do ano de 1990 a 2008.

5.2 O Processo Logístico de compra, armazenamento e distribuição da organização Y

O processo de compra da organização pública se dá de acordo com o estabelecido na Lei 8.666, de 21 de junho de 1993, conhecida como Lei das licitações. A licitação é um procedimento administrativo destinado a selecionar, entre outras, a proposta mais vantajosa para a administração pública.

De acordo com o gestor público da organização Y, as principais modalidades de licitações utilizadas pela sua gestão são: a carta convite e a tomada de preços.

Como já foi mostrado, a modalidade de licitação carta convite é a mais simples de todas as modalidades de licitação. Ela é utilizada para compras pequenas - até R\$ 80 mil no caso de materiais e serviços e até R\$ 150 mil para a execução de obras de engenharia.

Diferente das demais modalidades, as cartas-convites não precisam ser publicadas em diários oficiais ou em jornais de grande circulação e sim afixadas em local visível, no próprio órgão comprador, para que a licitação se torne de conhecimento público.

De maneira que o edital, também chamado de carta-convite, instrumento convocatório ou, simplesmente, convite, é enviado às empresas que possam oferecer o produto ou serviço desejado, com base nos cadastros já existentes.

Quanto à localização da organização Y, segundo o gestor entrevistado foi definida de maneira a facilitar a distribuição, pois o seu planejamento foi feito de maneira que a mesma se encontrasse no centro, ou seja, qualquer das direções tomadas partindo-se da organização Y, obrigatoriamente passa por algumas das escolas do município.

Para facilitar a distribuição, conta-se com três veículos próprios, os quais segundo o Secretario de Educação é suficiente para atender a demanda.

Quanto ao armazenamento das mercadorias, são separados por categorias onde existem pessoas responsáveis pelo recebimento, separação e encaminhamento das mesmas. Os pedidos feitos pelas escolas são enviados para o conselho de acompanhamento, de onde são analisados e após aprovados vão para os responsáveis pelos estoques para serem separados e distribuídos.

Segundo o gestor público da organização Y, os responsáveis pelo controle de estoque, principalmente de matérias alimentícias, acompanham por meio de relatórios as datas de validade de cada produto para que seja garantida a segurança na utilização correta dos materiais. Desta forma, estes colaboradores contribuem para evitar desperdícios e conseqüentemente, para uma melhor utilização do dinheiro público.

Os cargos dos colaboradores da organização são definidos mediante concurso público, estes são avaliados diretamente pelo gestor através dos relatórios de atividades. Assim, de acordo com o gestor em questão, ao verificar queda considerável na produção de algum funcionário, este é remanejado para outro setor ou até mesmo substituído, sendo que no

caso de substituição, fica a cargo da prefeitura destinar este para outra organização ou para um setor na própria prefeitura.

Para uma avaliação dos serviços de sua Secretaria o gestor da organização Y, conta com uma equipe que aplica um questionário à população a cada seis meses, a fim de avaliar principalmente a satisfação dos cidadãos quanto ao transporte escolar, merenda e qualidade no ensino.

5.3 Diferenças e similaridades entre as organizações X e Y

Em todos os processos logísticos encontram-se diferenças entre as organizações X e Y.

Considerando-se a Lei de Licitação utilizada nas empresas públicas, uma das principais diferenças entre as organizações X e Y está no processo de compras.

O quadro 1 a seguir sintetiza melhor tais diferenças.

Quadro 1 – Diferenças entre os modelos de compras

ITENS	ORGANIZAÇÃO PRIVADA “X”	ORGANIZAÇÃO PÚBLICA “Y”
Seleção de Fornecedores	*Critério de seleção centrado no fornecedor *Negociação *Possibilidade de parcerias *Critério de seleção com base no custo do ciclo de vida	*Critério de seleção centrado no produto; cotação; impossibilidade de parcerias; critério de seleção com base no preço
Avaliação dos Fornecedores	*Facilidade de usar como critério os fornecimentos passados	*Dificuldade de usar como critério os fornecimentos passados
Custo de pedido	*Pequenos custos de pedidos; as parcerias fazem tender a zero	*Grandes custos de pedidos; alto custo de vendas para o fornecedor
Tamanho do lote de compra	*Pequenos lotes de produtos; entregas constantes.	*Grandes lotes de produtos *Entregas constantes só com Registro de Preços ou Padronização
Tempo de reposição	*Pequeno; tende a zero com os sistemas eletrônicos	*Grande; processo obedece à lógica cronológica *Apelação jurídica dos participantes pode estender o tempo ainda mais
Preço e concorrência	*Concorrência centrada em qualidade, entrega, serviços, preços, tempo de vida do produto	*Concorrência centrada no preço
Especificação do produto	*Especificação mais flexível *Fornecedor pode participar do projeto do produto *Modificação na especificação com curva de aprendizado de fabricação	*Comprador fornece especificação formal no início do processo de compra que tende, em regra, a ser seguida rigorosamente
Inspeção de qualidade	*Pode ser no próprio fornecedor, qualidade garantida *Inspeção de recebimento feita pelo Controle de Qualidade	*Dificuldade de trabalhar com qualidade garantida *Recebimento feito por uma comissão
Contratos	*Longa duração *Flexível na especificação do produto *Incorpora melhoria técnica e qualidade *Modificações por negociação *Troca de informação técnica durante o contrato	*Curta duração *Na prática, mais rígido *Especificação formal *Dificuldade para incorporar melhorias técnicas *Dificuldade na troca de informação técnica
Controle sobre a função	*Pequeno nível de formalismo *Controle genérico sobre a função	*Grande nível de formalismo; tudo deve ser documentado *Controle sobre cada processo

Fonte: Dados de pesquisa baseado no modelo de Ansare & Modarress (1990)

No armazenamento, a diferença é quanto à saída da mercadoria do estoque. Na organização X os responsáveis pela reposição da mercadoria têm livre acesso aos depósitos e a retirada das mesmas, já na organização Y, existem nos depósitos, funcionários encarregados de autorizar a saída, e estes mesmos, através de relatórios fazem o controle do estoque para prestarem contas com o gestor.

Outra diferença encontrada está da distribuição. Na organização X, o fluxo de pedidos e a saída de mercadorias são frequentes, feitos diariamente para vários clientes. Já na organização Y, pelo fato do número de clientes ser bem menor, as saídas são feitas apenas quando autorizadas pelos conselhos de acompanhamentos.

Uma das principais semelhanças entre as organizações é a forma de se organizar o trabalho, ou seja, as duas seguem uma hierarquia de trabalho onde os colaboradores são subordinados ao gestor ou diretor. Os gestores têm total autonomia para avaliar e, de acordo com a avaliação, fazer alterações nos postos de trabalho ou até mesmo dispensar pessoas da equipe se assim julgar necessário.

Outra semelhança diz respeito à armazenagem, em ambas as instituições são feitas por categorias, ou seja, para cada tipo de mercadoria existem prateleiras distintas o que possibilita uma melhor controle sobre o estoque e minimiza o desperdício com o acompanhamento das datas de validade.

A pesquisa realizada com os colaboradores das instituições mostra que há uma diferença de opiniões dos mesmos quanto à avaliação que estes fazem em relação ao processo logístico.

A maioria dos colaboradores da organização X, cerca de 69% acreditam que o processo logístico precisa de melhorias, na organização Y, apenas 37,5% dos servidores têm esta mesma opinião a respeito de onde trabalham. Percebe-se ainda que 31% (trinta e um por cento) dos entrevistados consideram que a logística da organização X está em constante evolução, o que na organização Y corresponde a 62,5%.

Referente ao processo logístico de compras, armazenamento e distribuição, segundo a pesquisa, as compras nas duas organizações são consideradas mais eficientes, o armazenamento é o segundo critério na opinião dos colaboradores e o terceiro é a distribuição.

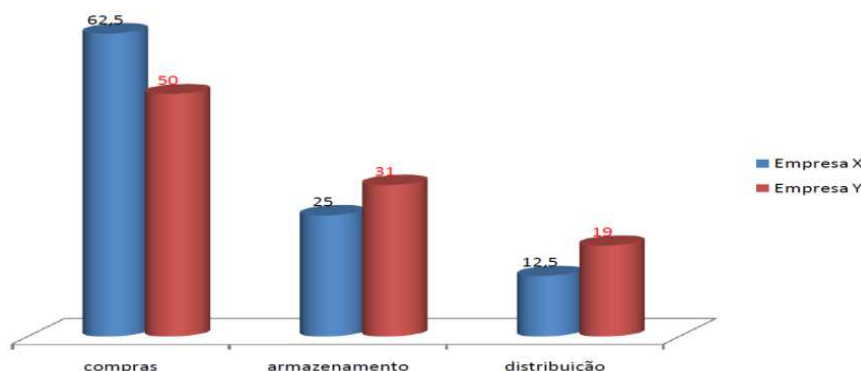


Gráfico 3: Processo logístico mais eficiente segundo os colaboradores das organizações X e Y

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Como mostra o gráfico, na organização X, 62,5%, ou seja, a maioria dos pesquisados, considera o processo de compras como mais eficiente, já 25% acredita que é o armazenamento e apenas 12,5% opinou na distribuição. Já na instituição pública, as estatísticas são respectivamente, 50% para o processo de compras, 31% para o armazenamento e 19% para a distribuição.

O gráfico 4, a seguir, mostra o maior problema logístico enfrentado pelas empresas na opinião de seus colaboradores. Quando questionados sobre o maior problema enfrentado pela armazenagem nas empresas, observa-se que na organização X, o maior problema é a falta de espaço físico representando 50%, o excesso de compra de mercadorias vem logo depois com 31% das opiniões, e segundo 19% dos colaboradores o problema é a insuficiência de colaboradores no depósito.

Neste critério, percebe-se que para os servidores da organização Y, o maior problema da armazenagem de estoque é o excesso de compra, que representa 50%, seguido pela insuficiência de colaboradores nos depósitos que representa 31%, e por último, 19% consideram o espaço físico como insuficiente.

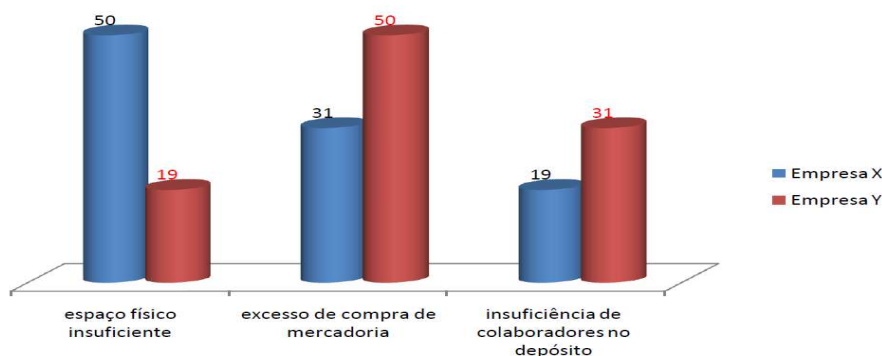


Gráfico 4: Maior problema logístico de acordo com os colaboradores das organizações X e Y
Fonte: Dados da pesquisa.

A atribuição dada pelos servidores públicos ao excesso de compra de mercadoria como maior problema na armazenagem é explicável pelo fato de as compras serem realizadas em grandes quantidades. Ou seja, as compras realizadas supriram as necessidades dos clientes da organização Y durante todo o ano corrente, por isto as quantidades são altas.

Já o gráfico 5 a seguir, apresenta uma comparação entre as opiniões dos colaboradores das organizações X e Y quanto ao critério de distribuição que consideram mais importantes.

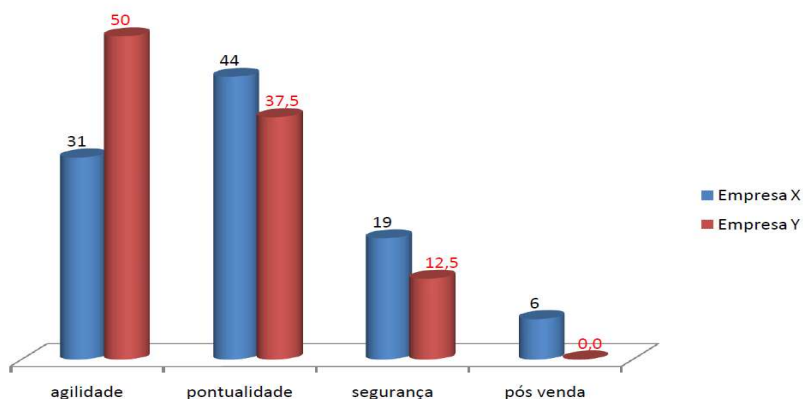


Gráfico 5: Critério de distribuição mais importante segundo os colaboradores das organizações X e Y
Fonte: Dados da pesquisa.

Como se pode observar, na organização X, o critério de distribuição mais importante segundo os funcionários é a pontualidade na entrega com 44% das opiniões, o segundo

critério mais importante é a agilidade na distribuição que se caracteriza pela saída da mercadoria desde a prateleira até *check-outs*, 31% acreditam que este é o critério mais importante, apenas 19% atribuem a segurança das mercadorias entregues, ou seja, o fato de não chegar nenhuma mercadoria danificada, e somente 6% apontam como importante o processo de pós venda, que é a função de dar suporte aos consumidores com o objetivo de mantê-los satisfeitos e fidelizados.

Já na organização Y, o principal critério é a agilidade com 50% das opiniões, esta agilidade compreende o processo de emissão do pedido, aprovação do conselho de acompanhamento e saída da mercadoria do estoque. A pontualidade na entrega vem em segundo lugar com 37,5% das opiniões.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão logística é um dos principais elementos para uma produção eficiente e ganhos operacionais. Seu entendimento pode proporcionar uma série de benefícios. Porém, a maioria das organizações age como se fosse parte do processo de aquisição de materiais ou insumos, deixando de relacionar todos os processos pertencentes a esse elemento que é de fundamental relevância para redução de custos totais, integração dos agentes e para satisfação do consumidor final.

Como descreve este trabalho, o setor privado vem passando por modificações nas últimas décadas, o que modificou o comportamento das empresas quanto à competitividade. A entrada de novas empresas no setor faz com que estas procurem se adaptar as mudanças, tornando-se necessário a modificações de postura e a quebra de alguns paradigmas produtivos, na busca de um diferencial que as tornem competitivas e garantam sua sobrevivência no mercado.

O setor público por sua vez, para um melhor atendimento às demandas sociais, bem como, pela obrigatoriedade de prestar contas do uso do dinheiro público, vem passando por modificações que o torna bem visto pelos cidadãos, já que estes são os principais responsáveis pela permanência de sua gestão. Além disso, os gestores públicos estão cientes de que as pessoas estão cada dia mais conhecedoras de seus direitos e reivindicadoras de tais.

Este trabalho teve o propósito principal de comparar o processo logístico de compra, armazenamento e distribuição entre organizações públicas e privadas. Para tanto, buscou-se primeiramente conhecer a logística desde o seu surgimento até as práticas atuais. A pesquisa de campo procurou verificar a visão dos gestores sobre a importância da logística, analisar as organizações situacionalmente e levantar as principais estratégias, ações e competências das organizações estudadas.

Baseado nas transformações geradas pela concorrência no setor privado e pelas mudanças causadas pela busca constante de eficiência pelo Estado no setor público de Brejo Santo/CE, os resultados da pesquisa revelaram que os setores, público e privado têm características distintas e também semelhanças em seus processos logísticos.

Na análise do processo logístico de compra, armazenamento e distribuição da empresa privada, observou-se que esta é pioneira na associação com uma rede de negócios, o que proporcionou um grande poder de barganha como diferencial competitivo. Ficou evidenciado que uma maior eficiência no processo de compras, armazenamento, layoutização e distribuição, assim como o aumento de investimentos em marketing, foram essenciais para que a empresa não sofresse com o aumento concorrencial dos últimos anos e, principalmente para o aumento em seu faturamento.

Os resultados mostraram também que, a organização pública, justamente por esta característica, fica limitada no critério compras, pois está submetida às regras da Lei 8.666 de 21 de junho de 1993, conhecida como Lei das licitações. No entanto, a localização foi

planejada de maneira a facilitar o escoamento da mercadoria. O processo de armazenagem por categorias, o fato de possuir frota própria e a preocupação do gestor de acompanhar os resultados dos serviços prestados por seus colaboradores, contribuem para uma maior eficiência logística.

Diante da análise dos dados levantados, concluiu-se que inexistente por parte da organização privada um maior controle sobre o estoque dos depósitos, ou seja, não há um responsável pela liberação de mercadorias, o que torna o processo sujeito a problemas como o extravio. Com isto, notou-se que os conceitos sobre estratégias para evitar desperdícios ainda são poucos conhecidos pela gestão da organização privada.

Quanto à organização pública, conclui-se que o rigor imposto pela Lei das licitações, limita o processo de compras. Por ser baseado no preço, ou seja, a empresa que apresentar menor preço é escolhida como fornecedor, não há possibilidades de parcerias entre a organização pública e uma empresa a qual já se conheça a qualidade nos produtos e serviços. A sistemática jurídica do processo de compras requer considerável conhecimento legal e processual, a especificação do objeto, intensamente detalhada no sistema público, requer pessoal técnico específico. Tudo isso, torna o processo de compras da organização pública muito complexo e de alto custo. Além do mais, a compra feita em grandes lotes dificulta o armazenamento e o controle do desperdício.

Percebeu-se durante a realização deste trabalho que as organizações possuem uma boa estrutura logística, ou seja, o funcionamento é satisfatório. No entanto, novas alternativas para um melhoramento logístico surgem a cada instante, dessa forma cabe aos gestores estarem sempre informados e aplicarem as novidades em suas empresas, pois estas podem ou não levar a bons resultados, é um risco que tais empresas devem correr.

Finalmente, acredita-se que este trabalho por ser exploratório, contribuiu para mostrar dados importantes sobre a logística das organizações públicas e privadas e que como houve a difusão de várias definições e características sobre a logística, seja possível a utilização desta pesquisa para trabalhos futuros.

7 REFERÊNCIAS

- ANSARE, A. & MODARRES, B. **Just-in-time purchasing**. New York, The Free Press, 1990.
- ARAÚJO, A. O.; OLIVEIRA, Marcelle C. **Tipos de pesquisa**. Trabalho de conclusão da disciplina Metodologia de Pesquisa Aplicada a contabilidade - Departamento de Controladoria e Contabilidade da USP. São Paulo, 1997.
- BALLOU, R. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BERTAGLIA, P. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. **Logistical management: the integrated supply chain process**. New York: McGraw-Hill, 1996 p 177-208.
- BRASIL. **Lei n. 8.666**, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.
- COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- FLEURY, P. F. **Logística e transportes**. *Jornal Valor Econômico*, São Paulo, ano 7, nº1673, p. A8, 9 jan. 2007.
- LUMMUS, R. R.; KRUMWIEDE, D. W.; VOKURKA, R. J. The relationship of logistics to supply chain management: development a common industry definition. **Industrial Management and Data Systems**, v. 101, n. 8/9, p. 426-431, 2001.
- LUKKA, A. **Evolution of logistics theory**. ICL Beijing Conference, 2004. Disponível em: <http://www2.lut.fi/tutkimus/valore/projects/anita_peking.doc>. Acesso em: 07 jan. 2014.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PINTO, L. F. S. **Sagres: a revolução estratégica**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

SANTOLIN, R. C. **Origem, Objetivos e Fundamentos da Logística**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SCHNEIDER, S., SCHIMITT, C. J. **O uso do método comparativo nas Ciências Sociais**. Cadernos de Sociologia. Porto Alegre, v. 9, p.49 - 87, 1998.

SARTORI, G; MORLINO, L. **La comparación en las ciencias sociales**. Madrid: Alianza Editorial, 1994.