

Aplicação do modelo de alinhamento da estratégia competitiva da empresa e da estratégia de cadeia de suprimento no varejo popular de móveis e eletrodoméstico. O caso da rede de Lojas Kolumbus

**AUTOR**

**DANIEL LUÍS PINHEIRO DA COSTA**

Universidade de São Paulo

daniel.mob@terra.com.br

Resumo

O presente trabalho propõe a aplicação de um modelo de estratégias de gestão para a cadeia de suprimento do varejo popular brasileiro de móveis e eletrodoméstico. Esta estratégia foi experimentada anteriormente na cadeia da manga. Ele leva em consideração a estratégia competitiva da empresa e a da cadeia de suprimento e alinhando-as para atender as expectativas do mercado-alvo.

Abstract

The present work proposes the application of a model of strategies for the supply chain management of the Brazilian popular retail of household-electric and furniture. This strategy has already been experimented in the mango chain industry. The model takes into consideration the competitive and the supply chain strategy of the company aligning them to fulfilling the expectations of the target market.

Palavras-chave: cadeia de suprimento, varejo popular, estratégia competitiva

Introdução

De acordo com uma pesquisa realizada pela Target Marketing (2005), os consumidores de baixa renda representam 72,2% dos lares urbanos e mais de 38,5% de todo o consumo no país.

A atenção do mundo corporativo se voltaram para os 4 bilhões de habitantes do planeta que sobrevivem com uma renda per capita em torno de 1 500 dólares anuais.

Há um mundo de oportunidades à espera das empresas que aprenderem a desenvolver negócios voltados para a classe C, D e E, ou seja, base da pirâmide de renda. É importante entender as reais necessidades do cliente do varejo popular e proporcionar um ambiente agradável de compra a fim de maximizar as vendas, buscando sempre um estreitamento no relacionamento com o cliente.

É no rico mercado popular que está a oportunidade de crescimento vislumbrada por muitas das maiores corporações mundiais. Segundo BLECHER e TEIXEIRA JR. (2003), por exemplo, a maior rede de fast food mundial, o McDoanld's, a rede é mais conhecida por seus hambúrgueres, transformou-se na maior sorveteria popular do país. Em 1997 já eram 177 quiosques vendendo sorvetes. Hoje são cerca de 670, e a previsão é inaugurar mais quiosques até o fim deste ano. Os concorrentes da rede são marcas de vendas por impulso, como a Kibon, além de redes fragmentadas que se valem do sistema congelado de distribuição. O McDonald's ganhou mercado quando passou a utilizar bolsas a vácuo

para acondicionar uma pasta com estabilizante que garante à matéria-prima uma vida útil de 21 dias. A inovação tecnológica possibilitou à rede vender seu sorvete em três sabores básicos por pouco mais de 1 real e ainda ganhar dinheiro com as coberturas opcionais. Outro caso de sucesso foi da Multibrás que observava desde 1997, um crescimento exponencial das vendas anuais de lavadoras semi-automáticas, os chamados tanquinhos. A lavadora é um dos eletrodomésticos com maior potencial de venda: apenas 47% dos lares da classe C (renda familiar de quatro a dez salários mínimos mensais) possuem uma lavadora. Segundo uma pesquisa nacional do Ibope a lavadora é o equipamento mais cobiçado dessa faixa de renda. Para aproveitar essa oportunidade, a Multibrás partiu para o desenho de um equipamento sob medida para o público-alvo. O objetivo era entender o que motivaria uma dona-de-casa que já possui um tanquinho a migrar para um modelo automático. Ficou evidente que a função de centrifugação é o principal motivo para migração, que é responsável por torcer a roupa e por consequência facilita sua secagem. Segundo o gerente de desenvolvimento da Multibrás, Micael Zironi, “é mais fácil criar um produto econômico do que adaptá-lo. Por isso, decidimos começar do zero”, afirmou. Praticamente todas as funções, assim como os componentes, foram barateadas. A seguir serão exemplificados algumas modificações/soluções desenvolvidas sem perder o foco na qualidade e principalmente no desejo das consumidoras da classe C.

- O caro sistema de freio foi substituído por um econômico e eficiente dispositivo entre as molas que também possibilita uma parada segura;
- Em vez de inox, o cesto é feito de plástico, assim como a tampa. Essas medidas representam economia de até 80% nos custos.
- O filtro de fiapos ficou à mostra, do jeitinho que elas gostam;
- Para atender o hábito de maior frequência na lavagem de roupa, a máquina terá capacidade reduzida de carga de cerca de 4 quilos, ante 6 ou até 8 das demais automáticas;
- A tampa é transparente, permitindo a visualização da operação;
- Os botões manuais descrevem as funções, em vez de sinalizá-las com símbolos de difícil compreensão.

Fonte: Adaptado de BLECHER, N.; TEIXEIRA JR, S, 2003.

De acordo com BLECHER, N.; TEIXEIRA JR, S. (2003), o modelo Ideale desenvolvido pela equipe brasileira da Multibrás, foi posicionado como o modelo automático mais barato do mercado e está sendo produzido e comercializado simultaneamente pelas subsidiárias da Whirlpool na China e na Índia.

Tanto no segmento de fast food (McDonald's) como também na indústria (Multibrás) as empresas buscaram melhorar seu posicionamento no mercado de baixa renda, a fim de ganhar maior participação de mercado.

## **A Indústria mais próxima do seu consumidor final – Televendas e Precificação de produtos**

### **A escala como diferenciador**

De acordo com Prahalad, professor de administração na Universidade Michigan, “para ter sucesso na base da pirâmide, as grandes corporações globais terão de reinventar a cadeia logística e seus processos comerciais. Também terão de reavaliar suas relações de custos e de preços e alcançar níveis mais elevados de eficiência. No entanto, o que talvez seja a

maior vantagem de uma empresa global é a escala. Altos volumes contribuem para diluir custos de desenvolvimento de novos produtos e fortalecem o poder de negociação com fornecedores”. Por exemplo, a Multibrás implementou um sistema de televendas da lavadora Ideale para eliminar os intermediários e padronizar o preço no comércio das pequenas cidades do interior do país. (Adaptado de BLECHER, N.; TEIXEIRA JR, S, 2003).

### O custo direcionado pelo preço

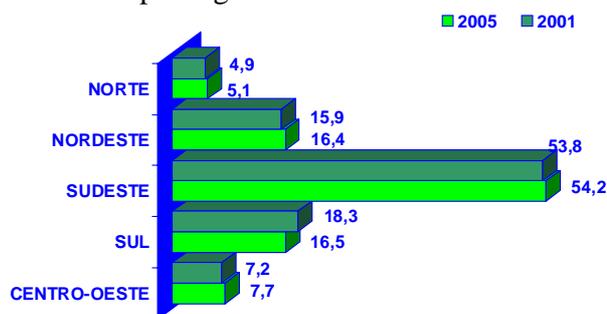
Segundo Philip Kotler, "todo produto deveria ser concebido com um grupo de consumidores, tendo em mente o preço que eles querem pagar". É o que se chama de custo dirigido pelo preço, em vez de preço dirigido pelo custo. A Multibrás ouviu uma amostra de 450 consumidoras para fixar o preço final da lavadora Ideale. As consumidoras da classe C foram convidadas a “fazer compras” num ambiente que reproduzia um ponto-de-venda, com produtos da marca e de concorrentes. As avaliações realizadas pelas consumidoras da classe C sobre adequação do produto e os respectivos preços serviram de base para chegar ao valor ao redor de 700 reais. (Adaptado de BLECHER, N.; TEIXEIRA JR, S, 2003).

### O Mercado Consumidor Brasileiro

A Região Sudeste continua sendo a mais importante do País, concentrando 54,2% de todo o consumo nacional, apesar de possuir 42,6% da população brasileira. A região Sul é a única que não apresentou crescimento de consumo no período: 16,5% contra os 18,3% do início da década. A região Norte fica com 5,1% do consumo nacional (era 4,9%), Nordeste 16,4% contra os 15,9% em 2001 e Centro-Oeste representa 7,7%, enquanto era 7,2% em 2001.

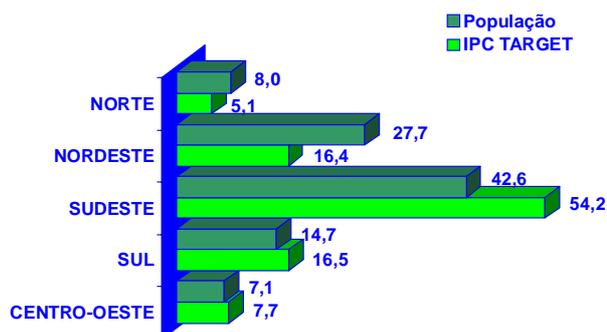
A seguir serão mostrados as figuras 1.1, 1.2 e 1.3 para entender o IPC (Índice Target de Potencial de Consumo) do mercado consumidor brasileiro.

Figura 1.1 IPC por regiões – 2005 versus 2001 em %



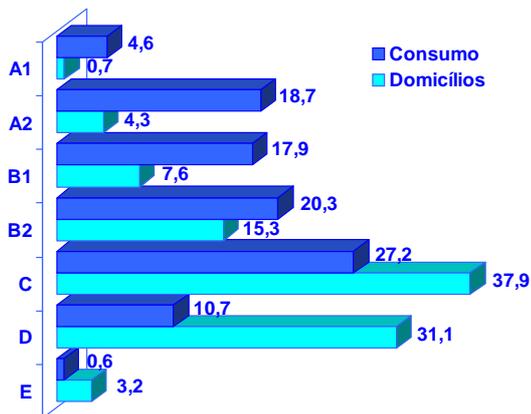
Fonte: Target Marketing, 2005

Figura 1.2 População X IPC TARGET – 2005 em %



Fonte: Target Marketing, 2005

Figura 1.3 Comparativo entre consumo e população - por classe econômica – 2005

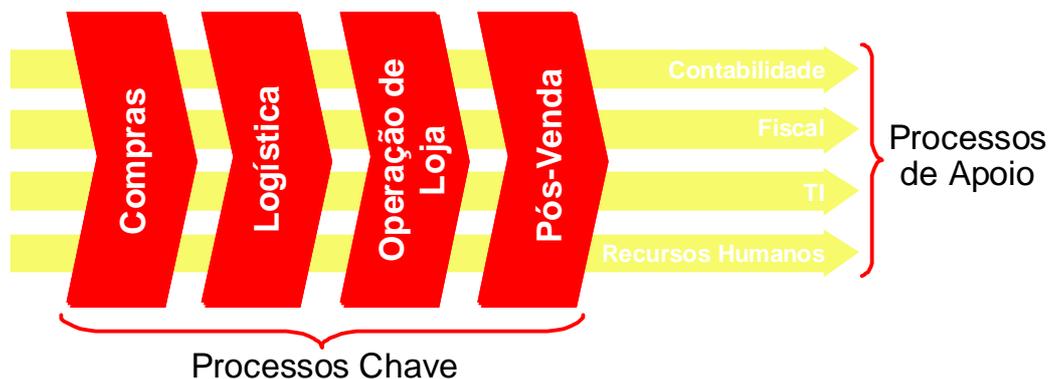


Fonte: Target Marketing, 2005

### O sistema objeto de estudo e objetivo

O sistema objeto do estudo é a cadeia de valor do varejo popular de móveis e eletrodomésticos. O objetivo do trabalho é a aplicação do modelo de alinhamento da estratégia competitiva da empresa e da estratégia de cadeia de suprimento no varejo popular de móveis e eletrodoméstico (Kolumbus) a fim de analisar e obter o melhor alinhamento entre as duas estratégias para atender as expectativas do mercado-alvo.

Figura 1.4 Cadeia de valor do varejo



### Método de Pesquisa

À semelhança do trabalho no qual esse se baseou, efetuado na cadeia de suprimento da manga, esse constitui-se de uma pesquisa em parte descritiva e em parte exploratória, que busca analisar fatores relevantes para o varejo popular de móveis e eletrodoméstico relacionados às áreas de compra, logística, operação de loja e pós-venda, a fim de facilitar o gerenciamento da cadeia de suprimento do varejo popular.

Neste trabalho utilizou-se a definição de pesquisa exploratória e descritiva de acordo com Sellitz et alii (1965). Aplicou-se também o método de estudo de caso que é considerado um tipo de análise qualitativa (GOODE, 1969). Levou-se em consideração outras contribuições de autores sobre o método de estudo de caso, tais como, TULL (1976), GOODE & HATT, (1969), YIN (1989), BONOMA (1985) e McClintock et alii. (1983).

### O Mercado de Baixa Renda - O Grande Desafio do Varejo Popular

As empresas não mais questionam o potencial de consumo do contingente mais pobre, mas sim como chegar até eles de forma mais eficiente e rentável.

Figura 1.5 Consumo do brasileiro em % 2005



Fonte: Target Marketing, 2005

Tabela 1.2 Consumo do brasileiro em valor e % 2005

CATEGORIA	R\$ bilhões	%
Manutenção do Lar	276.768.869.502	25,9%
Alimentos e Bebidas	183.847.531.845	17,2%
Transportes	81.681.548.433	7,6%
Higiene e Saúde	78.152.941.809	7,3%
Vestuário/Calçados	52.745.083.659	4,9%
Recreação/Viagens	45.669.442.275	4,3%
<b>Movéis/Eletrodomésticos</b>	<b>41.068.327.545</b>	<b>3,8%</b>
Educação	36.596.074.452	3,4%
Fumo	6.192.944.298	0,6%
Demais Despesas	265.672.279.800	24,9%

Fonte: Target Marketing, 2005

## **Mercado - Para Onde Vai o Dinheiro**

Tabela 1.3 Perfil de consumo dos lares das classes C e D

Alimentação, limpeza, higiene	30%
Habitação	18%
Vestuário e calçados	5%
Lazer	3%
Transporte	3%
Saúde e medicamentos	8%
Eletrodomésticos e mobiliário	6%
Educação	1%
Alimentação fora de casa	4%
Outros	16%

Fontes: Target, Booz Allen Hamilton

## **Mitos das Classes Emergentes C e D**

1. Consumidores de baixa renda têm pouco dinheiro para gastar  
Eles devem ser encarados por grupos de pessoas, o poder de compra é da família, ou seja, pai, mãe, filhos, sobrinhos e tios.
2. Os consumidores emergentes são atraídos basicamente por preços mais baixos  
Não é verdade, pois é mais importante o valor da parcela caber no seu orçamento da família. Por exemplo, Casas Bahia.
3. Basta resolver a “questão de tempo e dinheiro” para que os consumidores emergentes da classe C e D migrem para os grandes supermercados  
Os consumidores da classe C e D valorizam o relacionamento pessoal mais próximo, a compra “fiado”, um prazo maior de pagamento e facilidades, o bom relacionamento com o proprietário do pequeno comércio do bairro do que a frieza do grande varejo.

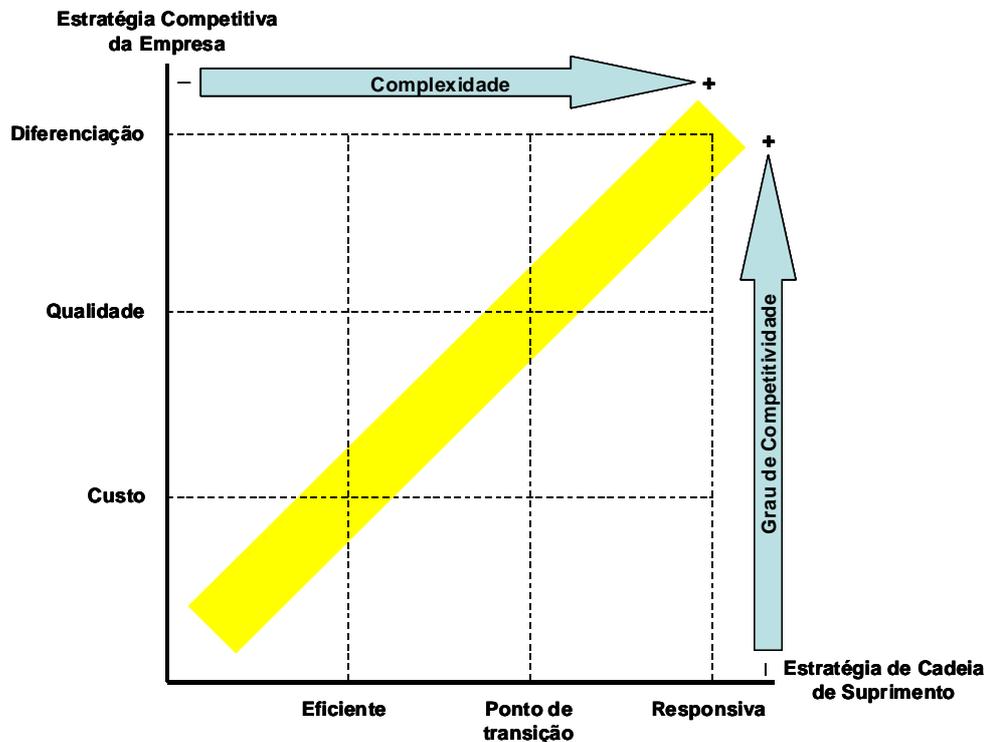
## **Análise do Alinhamento Estratégico**

Mostraremos a seguir a aplicação do modelo de análise do alinhamento da estratégia competitiva da empresa e da estratégia da cadeia de suprimento. Ele baseou-se nos trabalhos de Fisher (1997), Mason-Jones et alli. (2000), Chopra e Meindl (2003) e Porter (1985).

A figura 1.6 a seguir ilustra o modelo e os termos utilizados no mesmo. O objetivo é ajudar no entendimento e facilitar a classificação de uma determinada cadeia.

A ordenada da figura 1.6 identifica as diferentes estratégias competitivas possíveis segundo Porter (1985). A abcissa apresenta as diferentes estratégias de uma cadeia de suprimento segundo, Fisher (1997), Mason-Jones *et al.* (2000) e Chopra e Meindl (2003).

Figura 1.6 Modelo de Alinhamento da Estratégia Competitiva da Empresa e da Estratégia de Cadeia de Suprimento



É importante colocar aqui a diferenciação entre o fornecimento “eficiente” do “responsivo”.

A tabela 1.4 ilustra a comparação de atributos dos suprimentos eficientes e responsivos.

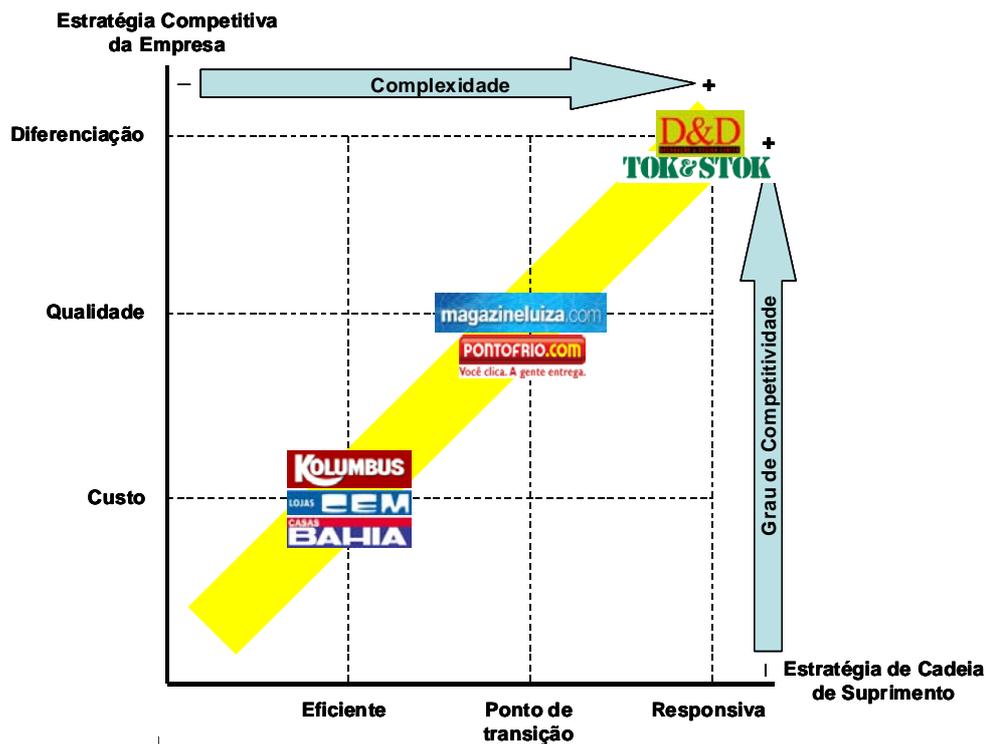
Tabela 1.4 Os atributos diferenciadores dos suprimentos eficiente e responsivo

Atributos diferenciadores	Suprimento eficiente	Suprimento responsivo
<b>Produtos típicos</b>	commodities	produto da moda/diferenciado
<b>Demanda de mercado</b>	previsível	volátil
<b>Variedade de produto</b>	baixa	alta
<b>Ciclo de vida do produto</b>	longo	curto
<b>Impulsionadores do consumidor</b>	custo	disponibilidade
<b>Margens de lucro</b>	baixas	altas
<b>Custos dominantes</b>	custos físicos	custos de comercialização
<b>Penalidades de ausência de estoque</b>	contratual a longo prazo	Imediatas e voláteis
<b>Política de compra</b>	comprar mercadoria	Designar capacidade
<b>Enriquecimento de informação</b>	altamente desejável	obrigatório
<b>Mecanismo de previsão</b>	algorítmico	consultivo

FONTE: Adaptado de Mason-Jones *et al.*, 2000.

Dessa forma, parece possível e interessante associar as decisões focadas nos elos de uma cadeia de suprimento a particular estratégia competitiva de forma a garantir o alinhamento das estratégias da cadeia à estratégia competitiva da empresa. Essa associação constitui o modelo desenvolvido para cadeia da manga brasileira destinada ao mercado externo e aplicado especificamente para o caso da Kolumbus. A figura 1.7 ilustra o modelo aplicado ao varejo de móveis e eletrodoméstico.

Figura 1.7 Modelo aplicado ao varejo de móveis e eletrodoméstico



### Caso da rede de Lojas Kolumbus

A rede de Lojas Kolumbus atua nas categorias de consumo de mobiliários, artigos do lar, eletrodoméstico e equipamentos. As lojas estão localizadas na capital de São Paulo e interior. O foco principal do negócio é o consumidor de baixa renda.

### Categorias de Consumo

#### Mobiliários e artigos do lar

Gastos com aquisição de móveis, luminárias, adornos e enfeites, roupas de cama, mesa e banho, colchões, redes, tapetes, cortinas, utensílios de copa e cozinha, artigos de plástico, mamadeiras, garrafas térmicas, copos de vidro e outros utensílios.

#### Eletrodoméstico e equipamentos

Gastos para aquisição de refrigeradores, máquinas de lavar roupas, fogões, condicionadores de ar, máquinas de costura, enceradeiras, secadoras de roupas, ferros elétricos, liquidificadores, ventiladores, exaustores, lâmpadas, pilhas, fornos elétricos, fornos de microondas freezers, máquinas de lavar pratos, batedeiras, ozonizadores,

aspiradores de pó, chuveiros elétricos, secadores de cabelos, processadores de alimentos, fornos de microondas, televisores, rádios, aparelhos de som acoplado, microsystem, aparelhos de CD-ROM, videocassetes, grill, aparelho de fax e microcomputadores.

### **Estratégia da Cadeia de Suprimento Kolumbus**



A maioria das pessoas ao comprar uma mercadoria, quer utilizá-la o mais rápido possível. Não é? Pensando nisso e visando realizar o sonho dos seus consumidores, a Kolumbus desenvolveu uma estrutura de logística centralizada no Centro de Distribuição (CD), localizado na cidade de Suzano, próximo a capital paulista.

O questionamento que deve ser feito aqui é se o consumidor da Kolumbus faz questão de entrega 24 horas, ou seria melhor ter uma flexibilidade na forma de pagamento maior?

A resposta certamente seria um maior leque de opções de forma de pagamento.

Logo, no varejo popular de móveis e eletrodoméstico é importante ouvir os desejos dos seus consumidores e tentar proporcionar soluções dentro de sua realidade. Podemos destacar a Casas Bahia e Baú da felicidade como duas empresas que compreendem a necessidade do consumidor de baixa renda.

### **Problemas na Integração do Pós-Venda com a estratégia de entrega em 24 horas**

- A entrega é realizada, mas a montagem é realizada dias após;
- A entrega não foi realizada;
- A entrega não foi realizada, mas o montador compareceu ao local da entrega;

No site [reclame@qui](mailto:reclame@qui) encontramos algumas reclamações de clientes da Kolumbus que mostram que a estratégia de entrega em 24 horas não está sendo eficiente.



### **Vera Silva Rodrigues - Praia Grande/SP - 13/01/2005**

- No dia 15/12/04, adquiri um produto nas lojas KOLUMBUS. Como ia viajar, disse ao vendedor que fizesse essa anotação no pedido para que a entrega não ficasse prejudicada. Ao retornar de viagem no dia 05/01/05 (20 DIAS DEPOIS DA COMPRA) entrei em contato com a loja e o gerente Ricardo informou-me que o caminhão estaria sendo carregado em São Paulo na sexta feira a noite e que sábado, mais tardar na segunda (10/01) a mercadoria estaria sendo entregue em minha casa. Na terça (11/01) como a mercadoria não foi entregue, entrei em contato com a loja e fui informada que a mercadoria seria entregue essa semana, porem não podiam precisar o dia, o que não entendi. Um dia pode precisar no outro dia já não sabem? Mas td bem. Ontem pela manhã o sr.Ricardo ligou para minha casa e deixou recado dizendo que a mercadoria estava no caminhão, na rua, e seria entregue ontem mesmo. Como podem perceber, não recebi ainda. Estou de

férias, sol de 40 graus lá fora, moro no litoral e sou obrigada a ficar presa dentro de casa à espera dessa entrega. Esclareço que o cheque dado foi PAGAMENTO À VISTA pela compra e foi descontado no dia seguinte à compra. **Essa foi a primeira vez que comprei na loja KOLUMBUS e com certeza não vou querer repetir a experiência.**

#### **Ana Shirley Silva - São Paulo/SP - 20/12/2004**

- Eu comprei na LOJAS KOLUMBUS uma máquina de lavar da marca "CONSUL" no dia 10/12/2004 e a entrega foi feita no dia 15/12/2004 só que a máquina veio com defeito e não funcionou, então em menos de 2 horas entramos em contato com a CONSUL e ela enviou um tecnico até o local e ele nos informou que a placa estava queimada. Eu disse a ele que não gostaria que a minha máquina fosse consertada e sim trocada, mas **a CONSUL me disse que a loja era responsável pela troca e até agora a loja não tomou nenhuma providência e já faz 6 dias que eu espero uma resposta**, eu tenho uma criança em casa de 2 anos, trabalho e preciso lavar roupas na mão porque estou sem máquina.

#### **Keli Santos - São Paulo/SP - 23/11/2004**

- Fiz uma compra de um dormitório nas Lojas Kolumbus moveis de guaianases no dia 11/10, **foram montar porém ficou faltando peças, e até a data de hoje não voltarão para a montagem**, já vou para a segunda prestação paga. Liguei no SAC e disse que se até o próximo sábado não ficar resolvido, entrarei em contato com o Procon para cancelar minha compra.

#### **Soluções para a Integração do Pós-Venda com a estratégia de entrega em 24 horas**

- A restrição do sistema é o cronograma de montagem e não de entrega;
- Deve-se obedecer a prioridade de montagem para definir o cronograma de entrega;
- Um caminhão realiza mais entregas em um dia do que uma equipe de montagem é capaz de realizar as montagens no mesmo período;
- Deve-se aumentar o número de equipes de montagem por região a fim de atender todas as entregas realizadas no mesmo período;

#### **Assistência Técnica Kolumbus**

A seguir são listadas as atribuições e informações da assistência técnica Kolumbus:

- Troca de mercadoria danificada
- Troca de mercadoria enviada erroneamente
- Prazo de 15 a 30 dias para solucionar o problema

#### **Análise do prazo prestado pela assistência técnica Kolumbus**

- Prazo não coerente com a busca da eficiência logística (entrega em 24 horas);
- Serviço de pós-venda não foca no atendimento ao cliente e no desenvolvimento de relacionamento construtivo;
- Cliente é penalizado.

Portanto, ficou claro que a estratégia logística (entrega em 24 horas) não estava alinhada com a estratégia competitiva da empresa (produtos populares de baixo custo), ocasionando problemas operacionais citados anteriormente e principalmente insatisfação do cliente devido ao baixo nível do serviço prestado após a realização da venda. As empresas que têm como objetivo triunfar no rico mercado do varejo popular terão de entender primeiramente os anseios dos seus clientes regionalmente para desenvolver novos modelos de negócios ou estratégias específicas de comercialização, atendimento e pagamento.

As empresas que estão lucrando com os clientes da classe C, D e E no rico mercado do varejo popular é devido ao fato de entendê-los, respeitá-los e principalmente ajudá-los na busca de uma solução que viabilize o seu sonho de consumo, sem deixar que a empresa seja eficiente e rentável.

#### Referências Bibliográficas

- BARCELLOS, M. “Coca-Cola usa PET de 3 litros para enfrentar as tubaínas”. Valor Online, São Paulo: Disponível em: [www.valor.com.br](http://www.valor.com.br) . Acesso em: 25 de Set. 2004.
- BLECHER, N.; TEIXEIRA JR, S. “O discreto charme da baixa renda”. Exame, São Paulo: Ed. Abril, n.20, p.36-48, out. 2003.
- BONOMA, T. V. “Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process”. Journal of Marketing Research, Vol XXII, May 1985.
- BOWERSOX, D. J. ; CLOSS, D. J. “Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos.” São Paulo, Atlas. 2001.
- BRESSAN, F. “O Método do Estudo de Caso”. Revista Administração on line. FECAP. Volume 1, número 1, jan/fev/mar. 2000. Disponível em <[http://www.fecap.br/adm\\_online/](http://www.fecap.br/adm_online/)>. Acesso em 19/02/2003
- CERVO, A.L. e BERVIAN, P.A . *Metodologia Científica. 4.ed.* São Paulo: Makron Books,1996.
- CHOPRA, S. & MEINDL, P. “Gerenciamento da cadeia de suprimento” . São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHRISTOPHER, M. “Logistics and Supply Chain Management”. Pitman Publishing, London. 1992.
- CHRISTOPHER, M. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços.* São Paulo. Pioneira. 1997.
- CHRISTOPHER, M. “The agile supply chain: competing in volatile markets”, Ind. Mark. Man., Vol. 29. No 1, pp.37-44. 2000.
- CHRISTOPHER, M.; TOWILL, D.R., “Supply chain migration from lean and functional to agile and customized”, Supply Chain Management: At International Journal, Vol. 5 No. 4, 2000, pp. 206-213.
- FISHER, M. “What is the right supply chain for your product “, Harvard Business Review, March/April. 1997.
- KOLUMBUS. São Paulo. “Apresentação institucional da empresa”. Disponível em: <http://www.kolumbus.com.br>. Acesso em: 07 de março. 2005.
- KOTLER, P. “Administração de Marketing”. São Paulo, Ed.: Prentice-Hall, Edição: 10. 2000.

- LEE, H.L. & BILLINGTON, C., “*Managing supply chain inventory: pitfalls and opportunities*”, Sloan Management Review, Spring, pp.65-73. 1992
- LEE, H. L.; SO, K. C. & TANG, C. S. “*The value of information sharing in a two-level supply chain.*” Management Science, Vol. 46 No. 5, pp. 626-643. 2000.
- MASON-JONES, R., NAYLOR, J.B. & TOWILL, D. “*Engineering the leagile supply chain*”, International Journal of Agile Management Systems. 2000.
- PORTER, M.E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Nova York: Free Press, 1985.
- RECLAME@QUI. São Paulo. “*O site do consumidor*”. Disponível em: <http://www.reclameaqui.com.br>. Acesso em: 13 de março. 2005.
- SELLTIZ, C. et alii. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo, E.P.U., 687p., 1965.
- TARGET MARKETING. São Paulo. “*Brasil em foco*”. Disponível em: <http://www.targetmark.com.br>. Acesso em: 11 de abril. 2005.
- TOWILL, D.R. “*The seamless supply chain – the predator’s strategic advantage*”, International Journal of Technology Management, Vol. 14, pp. 37-55. 1997.
- TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. “*Marketing Research, Meaning, Measurement and Method*”. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.
- YIN, R. K. “*Case Study Research - Design and Methods*”. Sage Publications Inc., USA, 1989.