

ANÁLISE DA GESTÃO DE SERVIÇO AO CLIENTE EM UMA PADARIA DO SUDESTE GOIANO

Ana Luíza Ferreira Mamede (UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS)
analuiza_mamede@hotmail.com

Gabriela Matos da Silva (UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS)
gabrielamattosjp@hotmail.com

Marília Gomes Dutra (UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS)
marilia_mara24@hotmail.com

Nayara dos Santos Ferreira (UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS)
nayaraengproducao@gmail.com

Naiara Faiad Sebba Calife Garcia (UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS)
naiaracalife@hotmail.com

Resumo

O presente estudo consiste em uma abordagem teórica acerca da Gestão da Cadeia de Suprimentos e também da Gestão de Serviço ao Cliente e tem como objetivo realizar uma análise de como é gerido o serviço ao cliente em uma padaria do sudeste goiano. Para tal, realizou-se entrevistas com o gestor da empresa e questionários com alguns clientes, a partir dos dados obtidos fez-se uma comparação entre a visão do gestor e a dos clientes sendo possível identificar o nível da gestão do serviço que é oferecido aos consumidores e o quanto eles estão satisfeitos com esse serviço, pois não houve contradição entre a visão da empresa e a opinião dos clientes.

Palavras-Chaves: Gestão do serviço ao cliente, cadeia de suprimentos, padaria.

1. Introdução

Conforme uma pesquisa realizada pelo Instituto Tecnológico ITPC juntamente com a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP), em 2012 as empresas de panificação e confeitaria apresentaram um crescimento acima de 11%, porém em 2015 essa realidade mudou e o setor tem acumulado perdas e se encontra cerca de 9% abaixo do nível esperado. Diante deste contexto, muito se fala em Gestão da Cadeia de Suprimentos que se trata de uma ferramenta eficiente que possibilita a uma empresa destacar-se dos concorrentes no mercado global, reduzindo custos operacionais, aproximando-as de seus fornecedores buscando eficiência dos serviços prestados e nos conflitos de informações gerados ao longo de toda cadeia de suprimentos.

Em função da estratégia competitiva adotada pelas empresas que compõem uma cadeia de suprimentos, as atividades logísticas relacionadas à distribuição física são definidas a partir da estrutura planejada para os canais de distribuição havendo necessidade de um fluxo contínuo de informações (NOVAES, 2001).

Segundo Gomes e Ribeiro (2004) a informação tem um papel de destaque no mundo globalizado, pois por meio dela são realizados processos como compra, venda ou gerenciamento, e a qualidade da mesma determina o nível de eficácia em que esses e demais processos serão realizados e controlados. Portanto, saber gerenciá-la garante uma grande vantagem competitiva.

Lambert e Cooper (2000) identificam como processos chaves na cadeia de suprimentos: o gerenciamento do relacionamento com clientes, compras, o gerenciamento de serviço ao cliente; o gerenciamento da demanda; o atendimento de pedidos; o gerenciamento do fluxo de produção; o desenvolvimento de produtos e comercialização; e o retorno. Visto que no processo de relacionamento com o cliente é possível identificar os clientes chaves ou grupos de clientes, que são considerados críticos e cruciais para o sucesso do negócio, e são determinados acordos para proporcionar produtos e serviços para atingir o nível de desempenho desejado.

O objetivo deste estudo é analisar a Gestão de Serviço ao Cliente de uma empresa do ramo alimentício, através de entrevista realizada com o gestor da empresa e com uma pesquisa de satisfação realizada com os clientes da empresa, através de um questionário respondido pelos mesmos.

2. Revisão Bibliográfica

2.1. Gestão da Cadeia de Suprimentos

A gestão da cadeia de suprimentos vem se tornando cada vez mais importante nas empresas, pois hoje não se tem mais competição de empresa para empresa e sim de cadeia para cadeia. Neste ambiente, para atender às necessidades dos clientes, as empresas encontraram novos desafios, como a redução do ciclo de desenvolvimento de novos produtos, aumento da satisfação dos clientes e aumento do lucro para todos os membros da cadeia (SIMON, 2005).

Uma cadeia de suprimentos consiste em todas as partes envolvidas, direta ou indiretamente, na realização do pedido de um cliente. Inclui não apenas o fabricante e os fornecedores, mas

também transportadoras, armazéns, varejistas e até mesmo os próprios clientes (CHOPRA; MEINDL, 2011). Ela corresponde ao conjunto de processos requeridos para obter materiais, agregar-lhes valor de acordo com a concepção dos clientes e consumidores e disponibilizar os produtos para o lugar (onde) e para a data (quando) que os mesmos os desejarem (BERTAGLIA, 2006). A competitividade fez com que o processo produtivo tivesse a necessidade de trabalhar próximo aos clientes e fornecedores, objetivando otimizar a cadeia de valor do produto (PORTER; MONTGOMERY, 1998). Assim, uma cadeia de suprimentos engloba todas as etapas no atendimento do pedido de um cliente.

A respeito do gerenciamento da cadeia de suprimentos, de acordo com Ballou (2006), é importante destacar que se trata da coordenação do fluxo de produtos ao longo de funções e de empresas para produzir vantagem competitiva e lucratividade para cada uma das companhias na cadeia de suprimentos e para o conjunto dos integrantes dessa mesma cadeia.

Dessa forma, um modelo de gestão de cadeia de suprimentos deve incluir maneiras de aumentar o rendimento de todas as etapas que levam até a satisfação do cliente final. Algumas das principais atividades da SCM são: troca mútua de informação, comportamento integrado, compartilhamento de riscos e recompensas, cooperação, foco no cliente, integração de processos de negócio e parceria no longo prazo. No entanto, existe uma grande complexidade na execução dessas atividades que é influenciada por uma variedade cada vez maior de produtos, ciclos curtos de vida do produto, crescimento do mercado e do número de canais de fornecimento (PIRES, 2004).

É cada vez mais necessário que as empresas encontrem métodos para aumentar sua eficiência produtiva ou que desenvolvam alguma vantagem em relação a seus concorrentes. As empresas não devem atuar mais como elementos isolados, mas como membros de uma cadeia em rede para manterem-se competitivas (MAÇADA; FELDENS; SANTOS, 2007). Uma boa gestão da cadeia de suprimentos reflete em um aumento de sua eficiência e, por consequência, no aumento da satisfação de seus clientes.

Para que uma organização se mantenha competitiva, ela precisa estar sempre atenta ao seu ambiente interno e também a todos aqueles envolvidos de alguma forma em seu processo produtivo. Neste contexto, as empresas devem identificar os fatores valorizados pelos clientes para alavancar seu posicionamento estratégico, formulando estratégias empresariais alinhadas às capacidades operacionais e, com isso, obter vantagem competitiva e aumento de seu desempenho empresarial (MORAIS; SHIBAO; SANTOS, 2012).

2.2. Gestão do serviço ao cliente

Para garantir uma vantagem competitiva, vários fatores têm contribuído para um papel importante de alguns serviços na cadeia de suprimentos, dentre esses pode-se dizer que sejam as mudanças das necessidades do cliente e avanços tecnológicos. Tais fatores estão ligados diretamente com a globalização e eficiência da comunicação, o que dá aos consumidores um acesso maior a informações, produtos e serviços muito similares, dificultando a diferenciação entre eles por parte dos clientes (CHRISTOPHER, 2001).

Segundo Gronroos (1998), a relação com o consumidor pode ser melhorada, pela gestão do serviço ao cliente, de três maneiras: desenvolvendo novos serviços; ativando serviços existentes ou componentes de serviço em uma relação comercial; e por fim, não menos importante, transformando bens em componente de serviço na relação com o cliente. Assim, a gestão do serviço ao cliente é tida como um dos principais objetivos e uma das mais importantes atividades da SCM.

O processo de gerenciar o serviço ao cliente tem como responsabilidade, monitorar os contratos de produtos e serviços e intervir de forma proativa em favor do cliente, garantido que as entregas sejam feitas dentro do prazo proposto, fornecendo informações em tempo real sobre disponibilidade e envio de produtos, além disso, apoiar atendimento aos pedidos, respondendo também pela administração de acordo com o produto ou serviço proposto (LAMBERT, 2004).

Os processos de negócios são analisados por Croxton et al. (2001), em dois níveis: operacional e estratégico, que são divididos em subprocessos. Os subprocessos operacionais da SCM consistem em desenvolver uma estratégia de serviço ao cliente, procedimentos de resposta para as exigências dos clientes, infraestrutura para implementação desses procedimentos e desenvolver estrutura de métricas para medir o processo.

No nível operacional, estão concentradas as ações para implementação do processo de gestão do serviço ao cliente, ações estas que são analisadas diariamente pela organização. Este subprocesso funciona como uma transferência de dados que o subprocesso estratégico requer, e está relacionado com o processo de gestão do relacionamento com o cliente. Já os subprocessos estratégicos da gestão de serviço ao cliente, consistem em identificar a ocorrência; avaliar situações e alternativas de solução; implementar soluções; monitorar e relatar, com o objetivo de desenvolver infraestrutura necessária e coordenação para a implementação de um

acordo de produto e serviço fornecendo um ponto-chave de contato para o cliente (CROXTON et al., 2001).

Conhecer e aprender as expectativas e exigências dos clientes é um empreendimento que exige uma relação direta, mobilizando recursos significativos. Para Bowersox et al (2006), mesmo que muitas empresas tentem se espelhar nos competidores para oferecer sua plataforma de serviço, a prática não tem garantido que os clientes sejam realmente satisfeitos, ainda que o nível de serviço oferecido esteja acima dos padrões setoriais, e arrematam que “na verdade, há apenas uma maneira de se certificar de que os clientes estejam satisfeitos - perguntar a eles”.

2.3. Satisfação do cliente

Segundo proposto por Kotler (2000), “A satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”, ou seja, todo consumidor cria sua expectativa com base em compras anteriores, conselhos de amigos e outros tipos de informações, desse modo, as empresas devem se ater e ter uma preocupação em atender objetivos, não muito altos, tentando não desapontar seus clientes.

A satisfação do cliente pode ser dita como uma medida de como os produtos e serviços oferecidos por uma determinada empresa atendem ou excedem as expectativas desses clientes. Uma empresa com diferencial é aquela que tem capacidade de gerar altos níveis de satisfação, tornando-se assim, elemento fundamental das estratégias de negócios de muitas outras empresas. Dessa forma, a presteza no atendimento, conhecimento técnico, credibilidade e profissionalismo são diferenciais extremamente valorizados pelos clientes (LERVIK-OLSEN; JOHNSON, 2003). É importante frisar que clientes de distintos segmentos têm diferentes apreciações dos níveis de serviço prestado por um mesmo fornecedor.

3. Metodologia

O presente trabalho é classificado como um estudo de caso, tendo sido realizado em uma padaria localizada no sudeste goiano que possui atualmente três lojas. Para isso realizou-se m levantamento bibliográfico, entrevistas com o gestor da empresa e com vários clientes da padaria.

De acordo com Figueiredo (2008), esse tipo de pesquisa tem como objetivos proporcionar maiores informações sobre o assunto que vai ser investigado, facilitar a delimitação do tema a ser pesquisado, orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir uma nova.

A coleta de dados se deu através de visitas in loco, entrevistas e questionário online. Para o estudo de caso utilizou-se dois tipos de entrevista, semiestruturada e estruturada, sendo a primeira aplicada ao gestor da empresa, no qual foi organizado um conjunto de questões (roteiro) a fim de conseguir as informações mais importantes, porém sendo permitido, e incentivado, que o entrevistado falasse livremente sobre a empresa, permitindo assim obter maiores informações. Já a segunda, entrevista estruturada, foi aplicada aos clientes visando obter dados quantitativos e, posteriormente, confrontar os resultados das entrevistas com os clientes com o que foi passado pelo gestor.

O tamanho da amostra necessária para a pesquisa foi calculado através da Equação 1, considerando que a empresa possui em média 1200 clientes por dia, erro amostral de 10% e nível de confiança de 90%. Com isso, encontrou-se que o tamanho da amostra necessária deve ser, no mínimo, 65 clientes entrevistados.

$$n = \frac{N.Z^2.p.(1-p)}{Z^2.p(1-p)+e^2.(N-1)} \quad \text{Equação 1}$$

Onde:

- n – amostra calculada
- N – população
- Z – variável normal padronizada associada ao nível de confiança
- P – verdadeira probabilidade do evento
- e – erro amostral

4. Estudo de caso

A empresa estudada foi fundada em 1999 e segue constantemente em uma busca diária pela valorização de seus colaboradores e clientes, o maior compromisso da empresa é atender bem, com produtos variados e de qualidade, com equipe motivada e sempre em busca da satisfação do cliente. A preservação do meio ambiente e melhoria dos produtos tornam a padaria uma

referência na área de panificação e confeitaria, oferecendo inúmeras alternativas para uma alimentação saudável, segura e saborosa.

A empresa se expandiu e hoje o empreendimento é composto por três lojas, com áreas de produção separadas, salões de festa no mezanino e quiosque para locação com Buffet completo, confeitaria, padaria, lanchonete, rotisseria e adega em lojas climatizadas, espaçosas e confortáveis. A padaria oferece ainda serviços de encomendas, coffee break nas empresas, Buffet em eventos, cestas de café da manhã e aperitivos, café da manhã colonial e caldos.

Para a realização do presente estudo de caso, optou-se por focar nas atividades de Gestão de Serviço ao Cliente, dividindo entre a visão da empresa sobre o serviço ao cliente, perfil e percepção dos clientes e o alinhamento entre a percepção do gerente e dos clientes.

4.1. Visão da empresa sobre o serviço ao cliente

A empresa estudada garante que mantém uma boa relação com seus clientes e preza sempre por atendê-los da melhor forma possível. Sendo assim buscam tratar todos os clientes com cordialidade e gentileza, satisfazendo-os não só em relação aos produtos oferecidos, mas também através da conquista por um ambiente aconchegante e agradável.

Trata-se de uma empresa familiar onde os gerentes são os filhos do proprietário, sendo eles especializados e sempre buscando melhores capacitações para atenderem cada vez melhor seus clientes, aumentando o nível de serviço e a satisfação destes. Utilizam redes sociais para ficarem mais próximos e manter os clientes sempre informados e atualizados em relação as novidades.

A localização das lojas é feita em pontos estratégicos e que sejam de fácil acesso a qualquer bairro da cidade. Dessa forma as estratégias de serviços em cada loja são as mesmas mudando apenas o mix de produto de cada uma, além disso, todas apresentam um layout agradável aos clientes, layout esse que tem como referências padarias de grandes cidades do país e do exterior. Sendo que a matriz é a mais completa com muitos artigos, principalmente produtos industrializados. Essa matriz que fabrica os produtos de padaria e envia às demais de acordo com o pedido de cada gerente.

Visto que é inevitável a existência de falhas no atendimento, a empresa busca corrigi-las de forma a não perder os clientes, e tem o cuidado e a preocupação de oferecer sempre os melhores serviços possíveis. Para melhor atender seus clientes, a empresa define um padrão de atendimento e tem como objetivo reduzir cada vez mais o número de erros e falhas dos

funcionários, para isso realiza frequentemente reuniões de capacitação e de Boas Práticas com todos os funcionários, tais reuniões são internas e feitas pelos próprios funcionários que são mais capacitados.

O desenvolvimento de novos produtos é uma característica considerada primordial para a empresa e é uma atividade que a mantém com vantagem competitiva em relação aos concorrentes, isso porque eles acreditam que novidades atraem os clientes e mantem um número considerável de clientes diariamente. Além disso, oferecem outros serviços como encomendas, coffee break nas empresas, Buffet em eventos, cestas e café da manhã e aperitivos, café da manhã colonial e caldos.

O fluxo de clientes é muito intenso em todas as lojas diariamente, porém existem muitos clientes que vão uma vez e não voltam, ou que não voltam com frequência. Para tentar encontrar uma solução para isso a empresa possui um espaço para que os clientes deixem suas sugestões ou reclamações e procuram sempre resolver os problemas.

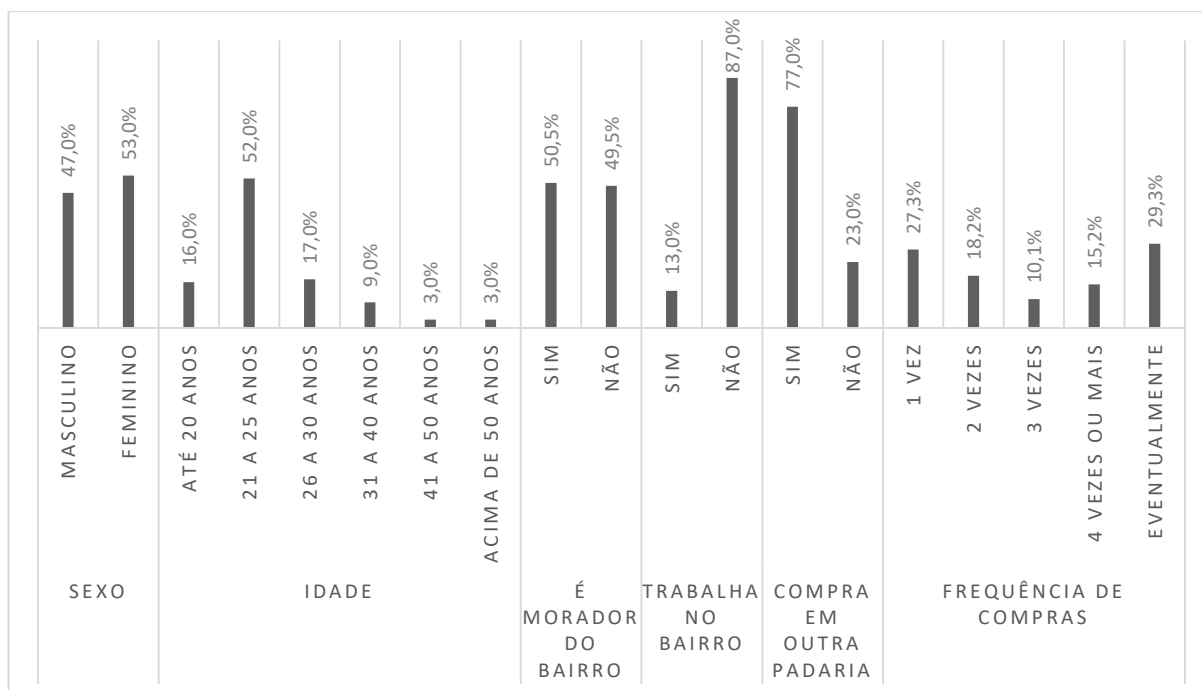
No atual contexto de crise econômica no país, a empresa já perdeu cerca de 40% das vendas, sendo assim a mesma afirma que o serviço oferecido ao cliente é decisivo para garantir vantagem em relação aos concorrentes, e que precisam constantemente criar estratégias para conquistar os clientes e superar esse momento perdendo o mínimo de clientes possíveis para a concorrência.

4.2. Perfil e percepção dos clientes

Os resultados obtidos neste estudo são referentes à apuração de 100 respostas de clientes. De acordo com cálculos feitos através da Equação 1 apresentada na metodologia, têm-se que a amostra obtida é suficiente para refletir a visão geral dos clientes sobre a empresa.

A análise do perfil dos clientes demonstrou uma pequena diferença entre o sexo dos entrevistados, sendo 53% feminino e 47% masculino, no qual 52% estão na faixa de 21 a 25 anos, 50,5% são moradores do bairro e somente 13% trabalham no mesmo bairro das padarias. Em relação à frequência das compras percebe-se uma grande variação, sendo que as respostas mais comuns foram “eventualmente” seguida de “1 vez por semana”. O Gráfico 1 traz todas as informações sobre o perfil dos entrevistados.

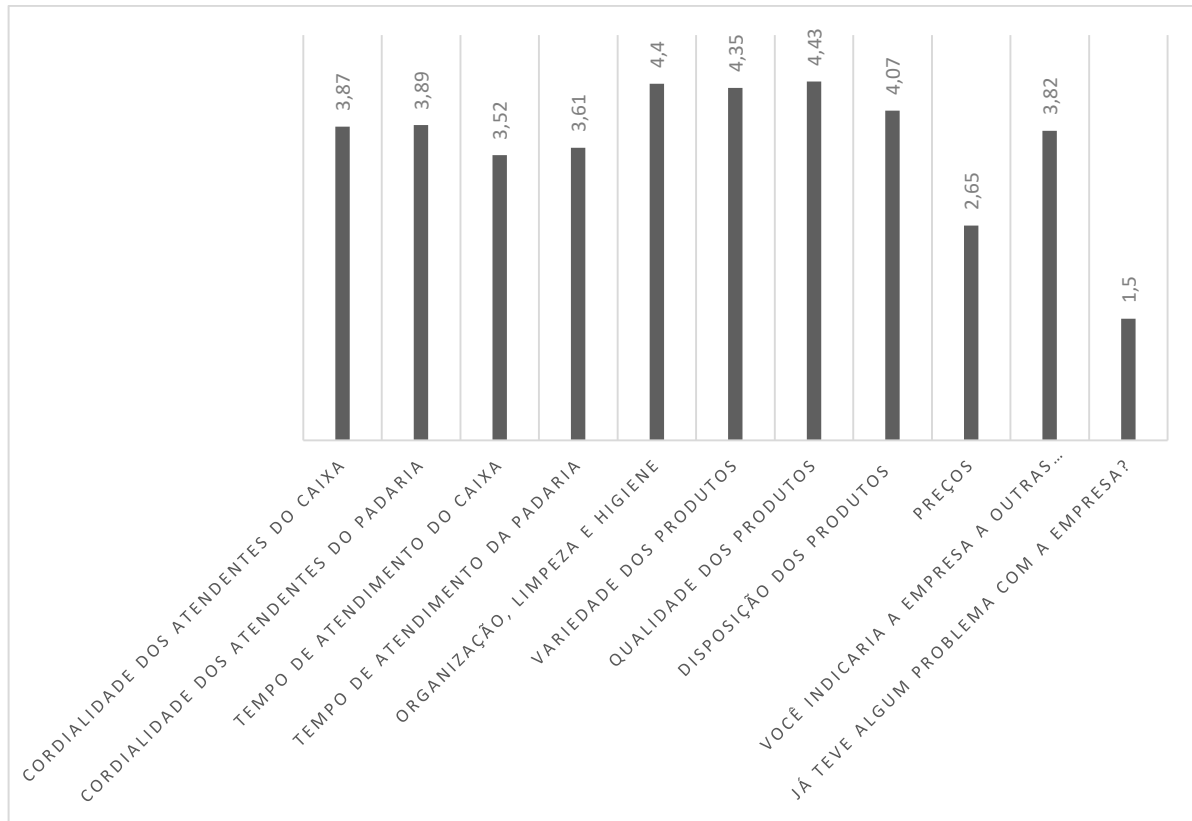
Gráfico 1: Perfil dos clientes entrevistados



Fonte: Elaborada pelos autores

Para analisar o nível de satisfação dos clientes em relação ao serviço prestado pela empresa, os entrevistados puderam avaliar vários aspectos com notas de 1 a 5. Em relação ao serviço as notas correspondiam a: péssimo (1); ruim (2); regular (3); bom (4) e ótimo (5). As duas últimas perguntas aplicadas foram para saber se a pessoa indicaria a empresa e se já teve algum problema com a empresa, para essas perguntas as notas equivaliam a: não (1); talvez (2); neutro (3); sim (4) e com certeza (5). Dessa forma, uma nota 1 equivale a um cliente muito insatisfeito e 5 muito satisfeito. O resultado deste questionário pode ser observado no Gráfico 2.

Gráfico 2: Resultado da avaliação dos clientes entrevistados



Fonte: Elaborada pelos autores

De acordo com o resultado obtido fica evidente que o serviço oferecido pela empresa é bastante satisfatório, sendo que os itens “organização, limpeza e higiene”, “variedade” e “qualidade os produtos” apresentaram uma nota média próxima de 5, o que equivale a avaliação “ótimo”, além disso, somente o item referente aos preços obteve uma média de notas igual a 2.65, o que indica que sua avaliação está entre “ruim” e “regular”. A maioria dos clientes indicariam a empresa para outras pessoas e poucos já tiveram algum problema com a empresa, o que fez com que a média fosse 1.5, equivalente a resposta “não”.

Além das perguntas objetivas foi pedido ao entrevistado para responder o que mais importa em sua decisão de compras e as respostas, coincidentemente, foram principalmente qualidade e preço. Com isso, confirma-se o que já havia sido obtido com as notas atribuídas anteriormente, os clientes estão satisfeitos com o serviço prestado pela empresa, principalmente por causa da qualidade dos produtos oferecidos.

4.3. Alinhamento entre a percepção do gerente e dos clientes

Como o objetivo do estudo era analisar a Gestão do Serviço ao Cliente, verificou-se o quanto a gerência da empresa sabe sobre a importância que seus clientes conferem aos atributos dos serviços prestados pela mesma. Desse modo, seguindo a metodologia adotada, os clientes responderam a um questionário para que fosse avaliado o nível de serviço prestado pela empresa, o mesmo procedimento foi adotado com os gestores, com finalidade de apreender a importância que cada atributo oferecido pela empresa teria para os seus clientes.

O fato de a empresa acolher seus clientes de maneira cordial e gentil realmente garante que os mesmos se fidelizem e busquem frequentar o estabelecimento pelo atendimento que lhes é oferecido, sendo assim atinge públicos variados, de idades diferentes, e localidades próximas ou não, visto que a localização das lojas atende estrategicamente toda a cidade.

A empresa investe muito na aparência, organização e layout, buscando oferecer um ambiente agradável, e ainda garante que seus funcionários são aptos e capacitados para atenderem os clientes da melhor maneira possível, e isso é perceptível pelos clientes, visto que os mesmos prezam pela qualidade dos produtos, além da organização, limpeza e higiene do ambiente, e valorizam o bom atendimento oferecido pela empresa, dessa forma estão amplamente satisfeitos com os quesitos que buscam ser atendidos, e por estarem satisfeitos raramente há reclamações, conseqüentemente indicam a empresa a outras pessoas.

O único quesito que é visto como “regular” pelos clientes é o preço dos produtos oferecidos. Os clientes reclamam do alto preço, e esse pode ser um dos motivos para que muitos não voltem ou não frequentem constantemente, porém a empresa precisa cobrar pelo que oferece, visto que está sempre buscando inovar, investindo em desenvolvimento de novos serviços e produtos além de oferecer um ambiente requintado e aconchegante.

5. Considerações finais

O presente estudo mostra a percepção do gestor da empresa e dos clientes sobre o serviço ao cliente prestado, indicando quais os pontos fortes e fracos da padaria. Foi possível perceber que não há divergência muito grande sobre a visão da empresa e a opinião dos clientes, o que indica que o gestor junto com sua equipe apresenta um bom conhecimento das prioridades dos clientes.

Tanto a empresa como os clientes priorizam a qualidade e variedade dos produtos, e para conseguir um alto nível nesses quesitos a empresa está sempre inovando e oferecendo produtos diferenciados, conseguindo assim se destacar e superar a concorrência, sendo inclusive premiada nacionalmente pelos produtos oferecidos.

Para os clientes o aspecto considerado como ruim foi o preço, pois uma vez que a empresa oferece produtos e um ambiente diferenciados da concorrência conseqüentemente o preço também é mais alto. Mesmo assim, devido à grande quantidade de clientes diários, percebe-se que os mesmos priorizam a qualidade em relação ao preço.

Para estudos futuros sugere-se realizar um estudo mais aprofundado, realizando entrevistas com os demais gestores da empresa, com funcionários e com um número maior de clientes, fazendo algumas adaptações nos questionários aplicados ao cliente, para assim obter dados mais claros e dar maior validade ao estudo.

REFERÊNCIAS

- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. Porto Alegre: Bookman; 2006.
- BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**, São Paulo: Saraiva, 2006.
- BOWERSOX, Donald J. et al. **Gestão logística de cadeias de suprimentos**. São Paulo: Bookman, 2006.
- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2011.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pioneira/Thomson Learning, 2001.
- CROXTON, Keely L. et al. **The supply chain management process**. International Journal of Logistics Management, v. 12, n. 2, p. 13-36, 2001.
- FIGUEIREDO, Nébia Maria Almeida. **Método e Metodologia na Pesquisa Científica**. ISBN 978-85-7728-085-8. - 3. Ed. Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2008.
- GOMES, Carlos Francisco Simões; RIBEIRO, Priscilla Cristina Cabral. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- GRONROOS, Christian. **Marketing services: The case of a missing product**. Journal of Business & Industrial Marketing, v. 13, n. 4-5, 1998.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. Prentice Hall, 10ª Edição, 2000.
- LAMBERT, Douglas M. **The eight essential supply chain management processes**. Supply Chain Management Review. v. 8, n. 6, set. 2004, pp. 18-25.

LAMBERT, Douglas M.; COOPER, Martha C. **Issues in Supply Chain Management**. Industrial Marketing Management, vol.29, nº1, January 2000.

LERVIK-OLSEN, Line; JOHNSON, Michael. D. **Service equity, satisfaction, and loyalty: From transaction specific to cumulative evaluations**. Journal of Service Research, v. 5, n. 3, 2003.

MAÇADA, Antonio Carlos Gastaud; FELDENS, Luis Felipe; SANTOS, André Moraes. Impacto da tecnologia da informação na gestão das cadeias de suprimentos: um estudo de casos múltiplos. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 14, n. 1, p. 1-12, jan.-abr. 2007.

MORAIS, Roberto Ramos; SHIBAO, Fabio Ytoshi; SANTOS, Mario Roberto. Fatores mais Valorizados Pelos Clientes na Gestão da Cadeia de Suprimentos de Um Distribuidor de Produtos de Telecomunicações. **Revista de Administração da Unimep**, [s.l.], v. 10, n. 3, p.90-109, 30 dez. 2012.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos**. 1. ed. Sao Paulo: Editora Atlas, 2004.

PORTER, Michael; MONTGOMERY, Cynthia A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SIMON, Alexandre Tadeu. **Uma metodologia para avaliação do grau de aderência das empresas a um modelo conceitual de gestão da cadeia de suprimentos**. 2005. 253 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2005.