

**LOGÍSTICA EMPRESARIAL: DIFICULDADES DE PLANEJAMENTO DOS  
SUPERMERCADOS DE BENJAMIN CONSTANT- AM NO ABASTECIMENTO DOS  
ESTOQUES NA REGIÃO AMAZÔNICA DA TRÍPLICE FRONTEIRA**

Alcides Sebastião Rivera Silva<sup>1</sup>

Juliano Salvador Balieiro<sup>2</sup>

Taciana Polo Giraldo<sup>3</sup>

Marcos Mendonça Dantas<sup>4</sup>

**RESUMO**

Com base no panorama atual dos comércios, tendo em vista a crise econômica nacional a qual acarreta sistematicamente crises em todos os setores da cadeia produtiva, a pesquisa visa desenvolver de forma descritiva a real situação do setor supermercadista do município de Benjamin Constant - AM, com base em informações coletadas em três empresas do referido setor, evidenciando os gargalos no abastecimento dos estoques de mercadorias das referidas empresas dentro da região da Tríplice Fronteira. Sendo que, os supermercados considerados padrões, possuem um planejamento logístico eficiente, visando atender a demanda de seus clientes. Assim, foram realizadas entrevistas com empresários e seus clientes, a fim de evidenciar os reais entraves enfrentados por essas empresas na aquisição de mercadorias, desde o contato com os fornecedores na capital do Estado do Amazonas até a chegada ao porto do município, pois o modal hidroviário é único utilizável nesta região amazônica, devido a grande quantidade de rios trafegáveis, possibilitando o abastecimento de suprimentos para os municípios que estão longe do grande centro comercial. Observou-se, deste modo, os entraves regionais como: a seca e a cheia dos rios que afetam diretamente nos fluxos da cadeia de abastecimentos dos supermercados na região, onde após analisado sugere-se melhoria através de técnicas e processos logísticos que tragam melhores desempenhos da atividade comercial tanto para as empresas estudadas e principalmente para o cliente final.

**PALAVRAS-CHAVE:** Dificuldades de Planejamento, Logística Fluvial, Estoque, Região de Tríplice Fronteira.

---

<sup>1</sup>Técnico em Serviços Públicos pelo Centro de Educação Tecnológica do Amazonas – CETAM. Graduando em Tecnologia em Logística pela Universidade do Estado do Amazonas – UEA. E-mail: [alcidesrivera77@gmail.com](mailto:alcidesrivera77@gmail.com).

<sup>2</sup> Graduando em Tecnologia em Logística pela Universidade do Estado do Amazonas – UEA. E-mail: [julianobalieiro21@gmail.com](mailto:julianobalieiro21@gmail.com).

<sup>3</sup> Graduanda em Tecnologia em Logística pela Universidade do Estado do Amazonas – UEA. E-mail: [tacigiraldodo18@gmail.com](mailto:tacigiraldodo18@gmail.com).

<sup>4</sup>Orientador: Marcos Mendonça Dantas. Mestre em Economia. Docente na Universidade do Estado do Amazonas – UEA. E-mail: [mmdantas@bol.com.br](mailto:mmdantas@bol.com.br).

## 1. INTRODUÇÃO

Inicialmente, sabe-se que as exigências de qualidade são cada vez mais presentes nas empresas supermercadistas, no que diz respeito à fiscalização as exigências também são impostas para que as mesmas procurem estar atentas a essas mudanças organizacionais e assim para que haja uma sistematização em seus produtos e estoques, evitando danos e perdas em seus produtos, serviços e clientes. Para Feijó, atual Presidente da ABRAS, “quem desejar continuar no mercado terá de assimilar as mudanças de comportamento e atender às crescentes exigências dos consumidores”.

De acordo com Ballou (1993, p. 17), a logística empresarial “estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores [...]” e completa que “através de planejamento, organização e controles efetivos [...] visam a facilitar o fluxo de produtos”. Slack (1999, p. 317) cita um exemplo de estratégia logística, que inclui “compras, movimentação de materiais, armazenagem e gestão de estoques e sua distribuição através dos canais de marketing”.

Desta forma, foram realizados estudos na temática Logística Empresarial, pois a mesma está inserida no nosso cotidiano através das nossas atividades rotineiras como: planejar, realizar as compras e estocar os produtos nas dispensas das residências etc. Sendo assim, procurou-se com o objetivo descrever as dificuldades de planejamento dos supermercados mediante o abastecimento dos estoques que as empresas possuem. Tendo como suporte os objetivos específicos: Identificar nos supermercados o processo realizado nos pedidos de produtos; Evidenciar os gargalos enfrentados no transporte das mercadorias; E propor sugestões de melhorias para tais situações.

O artigo visa esclarecer a problemática, enfrentada pelos empresários dos supermercados de Benjamin Constant, em busca de melhores produtos e uma melhor qualidade para a satisfação de seus consumidores, visto que o processo de abastecimento de estoques é prejudicado pela falta de investimentos na área da Logística na região, tendo em vista que o porto hidroviário por ser o principal meio de recebimento e despacho de mercadorias, encontra-se inadequado e não possui

uma infraestrutura padronizada, além dos entraves naturais como a seca e cheia dos rios classificada como gargalos regionais.

## **2 METODOLOGIA**

A metodologia científica é entendida como um conjunto de etapas ordenadamente dispostas que você deve vencer na investigação de um fenômeno. Sendo assim, “inclui a escolha do tema, o planejamento da investigação, o desenvolvimento metodológico, a coleta e a tabulação de dados, a análise dos resultados, a elaboração das conclusões e a divulgação de resultados” (DESLANDES, 2010, p. 15).

O método dedutivo leva o pesquisador do conhecido ao desconhecido com pouca margem de erro, entretanto, é de alcance limitado, pois a conclusão não pode exceder as premissas. Este método consiste, a seu ver, na racionalização ou combinação de ideias em sentido interpretativo, isto valendo mais do que a experimentação de caso por caso (TEIXEIRA, 2005).

Portanto, foi utilizado neste artigo o método dedutivo por se tratar de uma pesquisa para explicitar um caso geral para o particular. Onde procurou esclarecer as dificuldades no planejamento do processo logístico dos produtos que vem de grandes distribuidores comerciais até os respectivos supermercados do município de Benjamin Constant.

Além disso, a pesquisa é descritiva, qualitativa e fenomenológica, pois após a escolha de um assunto é necessário fazer uma revisão bibliográfica do tema proposto. Desta forma a pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, “ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou ainda, descobrir fenômenos ou as relações entre eles” (FLICK, 2004).

Na pesquisa bibliográfica vem como base o aprofundamento em fontes científicas, pois a principal finalidade da pesquisa “é levar o pesquisador em fontes científicas com contato direto com obras, pesquisas, monografias, teses” (DEMO, 2003) entre outros.

A coleta de dados se deu através de instrumentos e técnicas como questionários e entrevistas com proprietários de três supermercados e trinta consumidores dos mesmos, sendo 15 homens e 15 mulheres, com idade de 18 a 55 anos, apresentados os resultados em gráficos e uma cópia do questionário em

apêndice. Desta forma, a pesquisa foi realizada através de aplicações dos mesmos a fim de analisar e/ou diagnosticar o processo de pedidos de mercadorias, onde foram detectados os gargalos enfrentados pelas empresas varejistas, denominadas no artigo como supermercados *A*, *B* e *C*. A visita se deu aos empresários nos próprios estabelecimentos, coletando dados referentes ao planejamento e gerenciamento de seus estoques.

Portanto, a metodologia vem descrevendo todo processo de elaboração deste artigo, ou seja, dos métodos e instrumentos que foram utilizados para que o mesmo obtivesse um resultado, levando sempre em conta os objetivos alcançados.

### **3 DESENVOLVIMENTO**

#### **3.1 Logística Empresarial**

“A logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final [...]” (BALLOU, 1993, p. 24). De acordo com o pensamento do autor, podemos adaptar na realidade dos supermercados do município de Benjamin Constant *A*, *B* e *C*, embora todos tenham falhas significativas seus processos se baseiam na Logística Empresarial com exceção do supermercado *C* que não adota o serviço de armazenagem e estoque de segurança, onde a prestação de serviço ao cliente é limitada, assim sendo uma logística empresarial incompleta.

Barroso (2001), também fala sobre esta falha dos processos de organização que prejudica os níveis de serviços nos supermercados, tendo em vista que entre os três somente dois possuem esta padronização básica desta administração.

O problema básico de qualquer organização é a administração eficiente dos fluxos totais, compreendendo desde o processo de previsão de demanda, passando pelo processamento do pedido do cliente, pela aquisição de matérias-primas e insumos para a produção, armazenagem, produção, transporte, e distribuição dos produtos as redes atacadistas, varejistas até a chegada do produto ao cliente final (BARROSO, 2001).

Assim segundo Gasnier & Banzato (2001), que também fala sobre este processo, a armazenagem é tida como uma importante função para atender com

efetividade a gestão da cadeia de suprimento. É nesse sentido que os empresários dos supermercados estão buscando aperfeiçoar seus serviços, para assim melhor atender as demandas de seus clientes e de seus objetivos como fornecedor.

### **3.2 Custos de Armazenagem**

“Os custos de armazenagem são aqueles diretamente relacionados ao acondicionamento e a movimentação das mercadorias, como aluguel do depósito, mão de obra utilizada, depreciação das instalações e equipamentos e custos das apólices de seguro” (RODRIGUES, 2007). Referente a esses custos durante a pesquisa foi levantado que os supermercados A e B possuem seus próprios depósitos de armazenamento, não possuindo custos extras com alugueis e nem mão de obra. Sendo que o supermercado C não possui depósitos para a estocagem de seus produtos.

O custo tem o seu diferencial para empresas quando maior sua produção, maior o custo de armazenagem. Não sendo este o problema dos supermercados A e B aqui citados, pois os mesmos possuem seus próprios depósitos. Para Dias (2010):

[...] enfatiza que o custo de armazenagem tornou-se um diferencial competitivo para as empresas, pois anteriormente as mesmas preocupavam-se apenas com os custos de produção, e quando essa alcançou níveis mais altos diluindo seu custo, as empresas tiveram dificuldades em armazenar esses produtos devido a seu grande volume.

Baseando-se nos autores acima citados, foi verificado nas empresas que os custos com a armazenagem de suas mercadorias não geram tantas despesas financeiras para os empresários, e assim não foi disponibilizado pelos empresários valores dos gastos que são realizados para a manutenção dos estoques.

### **3.3 Planejamento e Dificuldades de Transporte dos Empresários**

Na visão de Fair e Williams (1959) “os transportes cumprem importante função social, eles permitem a mobilidade das pessoas, estimulando a disseminação de informações, além do mais, inter-relacionando-se com distribuição dos recursos, topografia e desenvolvimento do comércio”.

Conforme Kuwahara (2006) as características geográficas e climáticas do Amazonas contribuem para a adversidade na acessibilidade, devendo também ser considerado o fato de que a maioria dos portos está inadequada para o transporte de cargas e de pessoas, principalmente no interior do Estado. Todos esses fatores contribuem para a limitação da competitividade das mercadorias.

Em Benjamin Constant, como em outros municípios da região do Alto Solimões, a infraestrutura dos portos hidroviários vive em situação de precariedade e totalmente inadequada para facilitar a movimentação de cargas e pessoas, assim prejudicando todo o processo logístico, pois o porto é o único canal de entrada e saída de produtos no município. Quando os barcos regionais chegam com as mercadorias, as acomodações e a falta de estrutura do mesmo prejudica a descarga e assim atrasa o resuprimento dos estoques nos supermercados e outros setores comerciais. Por outro lado, quando acontecem os fenômenos naturais que afetam o rio em seu nível, o porto sofre mudanças e dificuldades cada vez mais prejudiciais aos empresários locais.

Os rios apresentam variações de profundidade e condições de navegação ao longo do ano, sendo isso um dos fatores que dificulta todo o processo e planejamento de transporte dos empresários na região do Alto Solimões, pois no fenômeno natural chamado de seca, os barcos regionais, que fazem o transporte das mercadorias, ficam impossibilitados de chegar ao Município de Benjamin Constant devido ao baixo nível das águas do rio, afetando assim o abastecimento dos produtos nos supermercados e gerando altos custos para a empresa.

Conceitualmente custo é o gasto que é aplicado na produção ou em qualquer outra função de custo, gasto esse desembolsado ou não. É o valor aceito pelo comprador para adquirir um bem ou é a soma de todos os valores agregados ao bem, desde sua aquisição, até que ele atinja o estágio de comercialização (DUTRA, 2003).

Devido aos problemas enfrentados na vazante do rio, os custos com mercadorias e transporte sofrem uma significativa elevação, pois os empresários necessitam da utilização de serviços terceirizados, para as mercadorias chegarem até o município e posteriormente ao estoque do Supermercado. Esse processo é através de embarcações de pequeno porte, que são contratadas pelos empresários no qual se deslocam até o município vizinho de Tabatinga - AM, que fica na fronteira com Peru e Colômbia, que é afetado imparcialmente neste período de estiagem.

Portanto outra grande dificuldade que os empresários locais sofrem é o fenômeno da cheia dos rios, que afeta toda a área comercial do município, ficando todas as ruas principais submersas à água, prejudicando a movimentação das cargas que chegam ao porto hidroviário, pois são construídas pontes de madeiras que são usadas para o tráfego de pessoas nos comércios e assim dificultando a distribuição das mercadorias que vão suprir a demanda nos supermercados.

### **3.4 Pedidos e Estoque**

Segundo Oliveira (1997, p. 181) “o estoque representa o custo das mercadorias possuídas por uma empresa numa data específica”. Ou seja, é uma conta que registra os bens adquiridos para serem revendidos ou transformados. O autor destaca ainda que o tipo de estoque que uma empresa possui, depende do seu objetivo social: se for uma empresa que comercializa produtos, que é o nosso caso, ela compra e vende os mesmos produtos e seu estoque é constituído de mercadoria.

O processo de planejamento para pedidos para estoque do supermercado A, segundo o proprietário, são feitos através do contato direto com os representantes dos fornecedores, onde essas empresas distribuidoras de grande porte tem em cada região estratégica do estado um representante para fazer os pedidos e parcerias. A compra é feita no próprio supermercado e através da internet o representante manda a lista de pedidos e a fatura chega por e-mail, depois de confirmado o pedido às mercadorias são embarcadas em barco de grande porte e o tempo para chegada da embarcação é no período de sete dias.

Uma vez estando a Internet integrada no processo geral de planejamento, os integrantes no canal podem facilmente intercomunicar-se, intercambiar informação importante em tempo real, e reagir com rapidez e quase sempre com eficiência a mudanças imprevistas na demanda, escassez de materiais, demoras no transporte e problemas no atendimento dos pedidos. (BALLOU, 2006, p. 129).

O empresário explica também que a partir do momento que a mercadoria é embarcada é de total responsabilidade do solicitante e sendo qual for o estado físico dos produtos – amassados, violados, perdidos etc. – a empresa distribuidora não oferece garantia para troca ou substituição e nenhum seguro de perdas ou danos.

O tempo de reabastecimento dos produtos ou mercadorias que o supermercado *A* realiza é de duas formas: mensal para produtos com data de validade mais longa, no caso dos produtos de limpeza, biscoitos e enlatados, semanal para produtos com saída frequente e validade curta, sendo os produtos de estivas como arroz, açúcar, óleo e outros produtos. No que se diz respeito aos congelados, devido à armazenagem em seu frigorífico ter uma área pequena, o proprietário estoca produtos diversificados em pequenas quantidades como: frango, calabresa, carnes, linguiças, pois não pode optar somente por um tipo de produto em estoque.

Cada integrante do canal de suprimentos (comprador, fornecedor, transportador etc.) normalmente trabalha independentemente simplesmente por meio da provisão de uma parte da informação exigida para gerenciar o fluxo do produto e reagir a urgências, como preenchimento do pedido, seu transporte, ou previsão da demanda (BALLOU, 2006, p. 129).

Conforme o proprietário do Supermercado *B* os pedidos são feitos pela falta das mercadorias, ou seja, quando acaba um produto ele tem a necessidade de fazer outro pedido para suprir o mesmo, sendo assim, esses dados quem repassa são os próprios funcionários, vendedores e caixas dos supermercados. Através das redes sociais é feito contato com fornecedores de Manaus por celular. Os fornecedores solicitam a demanda e através de um levantamento feito no supermercado são processados os pedidos em cima dessas faltas. O supermercado *B* utiliza também o método de contatos com representantes dos fornecedores que vem até o município, igual ao Supermercado anteriormente citado.

Cada organização possui seu próprio método de transmissão de pedidos que basicamente são manuais ou eletrônicos. Anteriormente ao desenvolvimento dos modernos sistemas de comunicação esta etapa se caracteriza pela lentidão e pela alta presença de erros. Isto porque os pedidos eram formalizados através do preenchimento de formulário em papel e o envio dos mesmos através de vendedores, ou via postal. “O desenvolvimento dos telefones e dos call centers, assim como dos computadores portáteis e da internet, vem causando uma revolução nesta etapa do ciclo do pedido” (FLEURY, 2006).

No que se diz respeito ao tempo de reabastecimento de mercadorias em seu estoque o proprietário explicita um planejamento semelhante ao supermercado *A*, por ter produtos com data de vencimento extensiva, os pedidos desses produtos é demorado. Podendo citar como exemplo os produtos enlatados. Mas também tem

produtos que precisam ser pedidos em 15 em 15 dias por ter uma venda mais constante como, por exemplo, os produtos femininos: shampoo, tintas para cabelo etc.

O proprietário do supermercado C, por ser microempresa, o planejamento do abastecimento de estoque é baseado no essencial de demanda feita por seus consumidores, ou seja, há uma análise dos produtos que são mais vendidos e os mesmos são acrescentados na lista da troca de estoque, que é feita em 40 dias e ainda se tem 10 dias de estoque, que é chamado pelo proprietário de estoque de sobra, para suprir a demanda dos seus clientes até a chegada de novos produtos, pois as mercadorias vem via barco regional, diretamente do contato com fornecedores em Manaus.

### **3.5 Controle de Mercadoria**

Na visão de Beulke e Bertó “o acompanhamento do fluxo de entrada, estocagem e consumo/saída dos estoques é algo básico e de suma importância, pois a falta desse controle pode ocasionar ociosidade dos estoques, desperdícios, má usos, desvios, etc” (2001).

De acordo com o proprietário do supermercado A, tem um controle das mercadorias e é feito através de um programa que controla a entrada e a saída de todos os produtos da empresa. Todo o pedido que chega é cadastrado nesse programa e através da nota do pedido, a cada venda o programa registra e são enviados para o computador do gerente para ter um controle das vendas. Para Beulke e Bertó “manter um fluxo eficiente de entrada, estocagem e consumo de materiais é algo básico para se obter um controle de estoque” (2001).

O supermercado B não detém um controle exato e específico por não ter o programa que controla as entradas e saídas dos produtos. Há apenas o controle das vendas diárias através de um levantamento de estoques manuscrito em caderneta. Portanto, é através desse controle mensalmente que ele observa as características das vendas se houve um aumento ou declínio. Também é observado o período sazonal de certos produtos, ou seja, têm produtos que em dezembro tem menos saída que janeiro. Então há uma previsão e planejamento baseado nas épocas do

ano. O supermercado C, semelhante ao anterior também não possui um controle minucioso pela inexistência de programas tecnológicos.

### **3.6 Propostas de melhorias aos Proprietários dos Supermercados**

A partir dos dados coletados e das análises sugere-se para o proprietário do supermercado A, investir no aprimoramento da área estrutural e dimensional da empresa, pois o espaço da empresa necessita de uma ampliação para melhor atender e satisfazer seus consumidores, assim possibilitando a melhoria do layout; espaço adequado e específico para a armazenagem e estocagem das mercadorias; ampliação do frigorífico dentro do supermercado para a estocagem de maior quantidade de produtos congelados.

De acordo com a análise no supermercado B propõe-se: a adequação de programas com tecnologia avançada para que assim se tenha um controle exato da movimentação das mercadorias (entrada/saída), através desse programa o proprietário vai ter um planejamento de todo seu estoque e ter melhorias na lucratividade da empresa; organização de seus estoques internos, ou seja, cada produto no seu devido lugar, produtos alimentícios longe dos produtos de limpeza, assim facilitando para a compra de seus clientes e sempre disponibilizando produtos novos e de qualidade para seus consumidores; capacitação dos funcionários para melhor atender seus clientes, pois um atendimento de qualidade é essencial para que o consumidor se torne fiel à empresa.

Sendo assim para o supermercado C sugere-se por se tratar de um estabelecimento de pouco tempo de funcionamento, suas características são básicas por funcionar visando apenas consumidores nas imediações, sugere-se que a disponibilidade de produtos deve ser pensada de forma mais ampla, pois as necessidades de consumidores de toda a cidade são comuns; aumentar a quantidade de itens, pois os consumidores próximos não precisarão se deslocar para outro supermercado mais distante a procura de outros produtos, pois se trata de uma região distante do centro da cidade onde é dominante o número de comércios varejistas; a armazenagem com estoques de segurança para evitar possíveis atrasos de demanda, mudanças de preços em tempos de alta inflação, entre outros desafios e importâncias; aplicação de tecnologia para controle de

saída/entrada de produtos diminuindo furtos e ter um acompanhamento do desempenho do supermercado.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O referido artigo teve por objetivo descrever as dificuldades dos empresários de supermercados do município de Benjamin Constant em relação aos seus processos logísticos para abastecimento de seus estoques. Desta forma percebeu-se através de entrevistas com os proprietários e seus consumidores que as empresas não possuem estruturas de processos logísticos adequadas para melhor atender seus consumidores, porém é de grande interesse dos empresários o desenvolvimento do setor de logística nos seus estabelecimentos. Assim a pesquisa alcançou os resultados pretendidos, visto que foram levantadas questões da área de abastecimento que após serem analisadas atribuiu-se sugestões de melhorias e de mudanças em seus processos de abastecimento.

Assim, as dificuldades enfrentadas para o abastecimento das referidas empresas têm por base diversos fatores, no quais se pode citar: processamento de pedidos, pois é esperada a visita dos representantes comerciais dos produtos; E falta de treinamento dos gerentes e funcionários quanto aos sistemas digitais e transporte. Este último por diversas razões como: a demora do estoque em transito, custo do frete e fatores climáticos, como as cheias e as secas dos rios. Outro grande fator de dificuldade observado foi à inadequação do porto fluvial do município, pois é o único canal de entrada e saída de produtos, mas devido a sua ineficiência de estrutura acaba por sua vez prejudicando a agilidade dos fluxos de cargas e descargas de produtos e mercadorias que chegam e que saem.

Para um melhor funcionamento da cadeia de abastecimento dos supermercados, todos os processos e fluxos deverão estar interligados e bem planejados. Com isso, a partir das observações e baseadas no referencial teórico foram sugeridas propostas que ajudassem na melhoria de todo o planejamento das empresas com investimento no sistema de tecnologia da informação, gestão no controle dos estoques (entrada/saída), atualização do layout dos supermercados permitindo uma acessibilidade melhor aos clientes em suas transações, adequação de depósitos para o armazenamento e movimentação de mercadorias, entre outros.

Contudo, este trabalho observou que há uma preocupação por parte dos empresários buscarem outros meios de negociação com fornecedores que viabilize o canal de abastecimento de seus estoques a um custo mais acessível, onde não acarrete margem de insatisfação para o cliente na aquisição do produto final e com lançamento de produtos inovadores a fim de atrair clientes fidelizando-os e assim manter-se competitivo aos demais concorrentes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALLOU, R. H. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993. (P.24, P.17)
- BEULKE, Rolando; BERTÓ, Dalvio José. **Estrutura e análise de custos**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.
- BRITO, D. **Qual o formato correto da sua loja**. Super Hiper, v. 24, n. 227, p. 74-77, and set.1998.
- DESLANDES, Suely Ferreira, **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**, Romeu Gomes; Maria Cecília de Souza Minayo.Org. 29 ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.
- DUTRA, René Gomes. **Custos uma abordagem prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. p.394.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- FARIA, Ana Cristina, COSTA, Maria de Fátima Gameiro. **Gestão de Custos logísticos**. São Paulo: Atlas, 2005. p431.
- FAIR, M. L; WILLIAMS JR. E. W. **Economics of transportation**. New York: Harper & Brother Publishers, 1959, p.684.
- FERREIRA, ABH. Dicionário **Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. São Paulo: Nova Fronteira, 1995.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004
- GOMES, Carlos F. Simões, RIBEIRO, Priscilla C.Cabral. **Gestão da Cadeia de Suprimentos integrada à Tecnologia da Informação**. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2004.

**Operações com Mercadorias; Critérios de Avaliação de Estoques.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997. OLIVEIRA, Álvaro G. de Contabilidade financeira para Executivos.

RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrosio. **Gestão estratégica da armazenagem.** 2. ed. São Paulo: Aduaneira, 2007.

Ronald H. Ballou, **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/ Logística Empresarial** - 2006 – 5ª. Edição.

WILDER, Ariel. **Mudanças no setor supermercadista e a formação de associações de pequenos supermercados.** 2003.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros.** Porto Alegre: Sagra, 1992.

**ANÁLISE DA LOGÍSTICA E INFRAESTRUTURA DE TRANSPORTE DE CARGA DO PÓLO INDUSTRIAL DE MANAUS.** Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012\\_tn\\_stp\\_157\\_915\\_21116.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_tn_stp_157_915_21116.pdf). Acesso dia 23/03/2017 às 15hs.

DEMO, P. **Pesquisa: princípio científico e educativo.** 12 Ed., São Paulo: Cortez, 2003.

FEIJÓ, Paulo A. **Palavra do Presidente.** Superhiper, maio 1996, p.3. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v38n4/a04v38n4.pdf>. Acesso em 24/03/2017 às 15h30min.

FLEURY, P. F. **O Sistema de Processamento de Pedidos e a Gestão do Ciclo do Pedido.** Disponível em: [http://www.cel.coppead.ufrj.br/fs-busca.htm?fr-art-sist\\_process\\_pedidos.htm](http://www.cel.coppead.ufrj.br/fs-busca.htm?fr-art-sist_process_pedidos.htm) Acesso em: 15/03/2017 às 21h30min.

GASNIER, D.; BANZATO, E. **Armazém Inteligente, Revista LOG Movimentação e Armazenagem,** São Paulo, n. 128, Junho, 2001. Disponível em [https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/7340/7340\\_3.PDF](https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/7340/7340_3.PDF). Acesso em 24/03/2017 às 17h30min.

SLACK, N. et al. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1999. (P. 317) Disponível em <http://repositorio.furg.br/bitstream/handle/1/5357/2131-6863-1-PB.pdf?sequence=1> Acesso dia 25/03/2017 às 16h30min.

TEIXEIRA, G. **A questão do método na investigação científica,** 2005. USP. Disponível em: <http://www.serprofessoruniversitario.pro.br/ler.php?modulo=21&texto=1660>. Acesso em: 03 abr. 2017.