

**INOVAÇÃO NA GESTÃO DE EMPRESAS DE LOGÍSTICA: COMO A MERITOCRACIA PODE IMPULSIONAR A PRODUTIVIDADE DE OPERADORES LOGÍSTICOS, MESMO EM MEIO A CRISES ECONÔMICAS**

**FELIPE LIBERATO DE SOUZA**  
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)  
felipeliberato@usp.br

**ALVAIR SILVEIRA TORRES JUNIOR**  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA  
alvair@usp.br

# **INOVAÇÃO NA GESTÃO DE EMPRESAS DE LOGÍSTICA: COMO A MERITOCRACIA PODE IMPULSIONAR A PRODUTIVIDADE DE OPERADORES LOGÍSTICOS, MESMO EM MEIO A CRISES ECONÔMICAS**

## **Resumo**

A logística é um dos fatores que mais impactam na competitividade das empresas, da indústria ao comércio. Operadores logísticos são fundamentais na eficiência de transporte e distribuição, e essa produtividade exerce forte influência na competitividade da indústria e do comércio. Esse relato técnico demonstra como a gestão de operadores logísticos com base em melhoria contínua, retenção de talentos e incentivos à inovação, pode trazer aumento de produtividade. O fator humano é diferencial e a gestão com meritocracia impulsiona a motivação e incentiva a criatividade, que geram inovações de processos, produtividade e competitividade, fundamentais em qualquer momento, mas cruciais em momentos de crises econômicas. A gestão com base em meritocracia, em reconhecimento e recompensa aos funcionários de um grupo de empresas mostrou um aumento de produtividade em cargas transportadas de até 25% em um ano de acompanhamento, 2016. No mesmo período, um outro grupo de empresas do mesmo negócio, mas sem um sistema de remuneração com base em meritocracia teve queda de 9% na produtividade em volume de carga transportada.

**Palavras-chave:** Meritocracia; Produtividade; Logística.

## **Abstract**

Logistics is one of the factors that most impact on the competitiveness of companies, from industry to commerce. Logistic operators are fundamental in transport and distribution efficiency, and this productivity exerts a strong influence on the competitiveness of industry and commerce. This technical report demonstrates how the management of logistics operators based on continuous improvement, retention of talent and incentives to innovation, can bring increased productivity. The human factor is differential and management with meritocracy drives motivation and encourages creativity, which generate innovations in processes, productivity and competitiveness, fundamental at any moment, but crucial in times of economic crisis. Meritocracy-based management in recognition and reward to employees of a group of companies showed a productivity increase in transported cargoes of up to 25% in a follow-up year, 2016. In the same period, another group of companies in the same business, but without a compensation system based on meritocracy, had a 9% drop in productivity in volume of cargo transported.

**Keywords:** Meritocracy; Productivity; Logistics.

## 1 Introdução

A precária situação da infraestrutura logística do Brasil exige que operadores logísticos busquem formas de aumento de produtividade e redução de custos. Segundo estudo realizado em 2014 pela Fundação Dom Cabral, com o objetivo de avaliar os custos logísticos para as empresas e seu impacto nos negócios, os custos logísticos no Brasil consomem 11,19% da receita das empresas, que revelam ter um alto nível de dependência de rodovias (85,6%), máquinas e equipamentos (68,5%) e energia elétrica (66,7%). A pesquisa consultou 111 empresas brasileiras, cujo faturamento equivale a 17% do PIB.

Crises político-econômicas fazem com que os investimentos das empresas, do governo e de investidores internacionais sejam postergados ou cancelados. O poder de consumo diminui com o aumento do desemprego e a alta da inflação. No Cenário Macroeconômico, divulgado pelo Ministério do Planejamento em setembro de 2015, evidencia-se a contribuição da demanda interna para a queda do PIB em -3,4% em 2015, enquanto em 2010 a contribuição foi de 10,1% para o crescimento do PIB naquele ano. Com a queda do consumo, vimos uma queda na produção industrial. Segundo o IBGE, em julho de 2016 a queda acumulada na produção industrial no Brasil nos últimos 12 meses chegou a 9,6%. Com a queda no consumo e na produção, as empresas de logística sofreram com a queda no volume transportado. As empresas de transporte acumulam redução de 12,1% de receita líquida, conforme a PMS (Pesquisa Mensal de Serviços) do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).

Nesse cenário, as empresas de logística precisam buscar maneiras criativas de manter a sustentabilidade de seus negócios. Segundo Kotter, 1994; Pochmann, 2009 e Falconi, 2009; os desafios contemporâneos do mundo globalizado exigente por qualidade e sustentabilidade, fazem que as empresas tenham estratégias de aumento de produtividade. Porter, 1998, reforça que as empresas investem em eficiência na produção por redução de custo e desenvolvem novos caminhos para melhoria. A capacidade de inovação de serviços e processos tem correlação com a meritocracia. Vantagens competitivas em empresas de logística são geradas a partir da compreensão da cadeia de abastecimento que estão inseridas. Claramente, entre os desafios que o mundo globalizado impõe às empresas está a exigência crescente com relação a padrões de qualidade. Dessa forma, as empresas precisam ter estratégias claras de aumento de produtividade, com gestão baseada em melhoria contínua, retenção de talentos e incentivos à inovação. O fator humano é diferencial para o estabelecimento de processos inovadores com consequente aumento de competitividade das organizações. Nesse cenário, a gestão por meritocracia vem sendo impulsionadora da motivação de funcionários para que sejam criativos e incentivados a contribuir com inovação de processos e assim, com o aumento da produtividade e da competitividade.

Esse relato técnico demonstra como uma empresa brasileira de logística conseguiu aumento de 25,18% de produtividade operacional, de 17,12% de aumento de receita e de 28,07% de venda de serviços mais rentáveis em um ano (2016). A empresa conseguiu bons resultados e conseguiu comprovar o impacto da meritocracia nesses resultados através do desenvolvimento de um projeto baseado na comparação de unidades franqueadas do seu negócio que usaram processos indicados de meritocracia e outras com o mesmo perfil que não usaram.

Para preservar a confidencialidade de informações, as empresas (franqueadora e franqueadas) não serão identificadas e apenas características gerais serão detalhadas.

## 2 Contexto Investigado

Empresas de logística estão inseridas na cadeia de valores da indústria e do comércio. Operadores logísticos e transportadores são responsáveis por etapas do processo de abastecimento da produção industrial e da comercialização de produtos acabados. Dessa forma, a logística tem grande impacto na produtividade da indústria e de pontos de venda. É sabido que há um alto custo numa linha de produção parada e em um ponto de venda que não tem o produto para atender às necessidades do consumidor final.

Indiscutivelmente, quando a matéria-prima não chega de forma íntegra e no prazo adequado para a produção de uma indústria ou quando um produto a ser comercializado não chega a um ponto de venda para atender as necessidades do consumidor, os prejuízos são consideráveis. Assim, a competitividade de uma indústria ou de uma loja é influenciada diretamente pela qualidade dos serviços de logística. Obviamente, os processos logísticos são executados por pessoas que incentivadas geram melhores resultados. O bom nível de serviço de transporte de cargas depende da execução eficiente de processos e de forma a propiciar inovações e melhorias contínuas, além da continuidade da interação entre as pessoas. Segundo Bowersox (2006), é necessário criar vínculos entre as pessoas que executam um projeto, de forma a dar um enfoque lógico, mas também com cuidado com a emoção, a ética e a estética. Esses vínculos são os elos de uma rede de conhecimento que construímos sobre a cadeia de valor das empresas.

A gestão de pessoas baseada na meritocracia incentiva a inovação de processos e motiva esforços por melhores resultados. A relevância de iniciativas experimentais com base em gestão participativa em resultados é uma inovação organizacional em empresas de logística. Pesquisas qualitativas feitas com base em experimentações piloto têm apresentado resultados interessantes com relação à aplicação de gestão meritocrática. Em uma experimentação piloto realizada com 92 empresas de logística brasileiras e que atuam no território nacional, e foram escolhidas de forma a abranger todas as regiões do país, foi possível mensurar o impacto positivo de remuneração variável nos resultados das empresas e também aspectos culturais na gestão por meritocracia. Essa experimentação foi fundamentada num modelo de participação em resultados por todos os funcionários das empresas, independente da área que trabalham ou da função que exercem, e num outro comissionamento específico para a equipe comercial. Um grupo de 46 empresas de logística tiveram o modelo implementado, em um total de 92 acompanhadas. A experimentação foi feita com um total de 368 funcionários, sendo 71 profissionais da área comercial que são remunerados com base em indicadores exclusivos de vendas e individuais. Outros 297 profissionais das áreas operacionais e administrativas foram medidos através de indicadores coletivos referentes a desempenho operacional.

Com essa experimentação piloto foi possível comparar resultados de vendas e operacionais com base em indicadores de desempenho pré-estabelecidos que deram sustentação ao impacto que a meritocracia exerce nos resultados de uma empresa. Esse projeto foi planejado entre outubro e dezembro de 2015 e foi executado a partir de janeiro de 2016. O ano de 2016 foi um ano de crise econômica e política no Brasil, o que deu mais robustez a análise da influência de fatores críticos à produtividade de empresas de logística como a queda no consumo e a conseqüente necessidade das empresas de redução de custos, inclusive com transporte. As medições de resultados foram feitas de forma mensal, sempre comparando o grupo de empresas que tinham o sistema de meritocracia implantado e o grupo remunerado somente com um salário.

### 3 Diagnóstico da Situação-problema

O transporte de cargas é uma parte da cadeia de valor das empresas e impacta na produtividade e competitividade das empresas produtoras e também na comercialização de produtos. A integridade da carga transportada, sem avarias e o cumprimento de prazos acordados, são fatores que impactam tanto na produção como na venda de produtos. Imperfeições dos processos de manipulação da carga no transporte são responsáveis por avarias da carga, extravio/roubo, assim como os processos de vendas, aceite da carga, liberação da carga e transporte de um ponto a outro, são responsáveis pelo não cumprimento de prazos de entrega e falta de informações ou erros de informações aos clientes das empresas de logística. Esses processos são complexos e margeados por uma série de fatores que impactam no transporte seguro da carga, sem avarias, com rapidez e informações claras aos clientes.

As pessoas são fundamentais nos processos de transporte de carga. Dessa forma, o incentivo ao empreendedorismo interno, a busca por melhoria contínua e o aumento de produtividade são fundamentais em empresas de logística. Nesse sentido, a meritocracia se apresenta como uma ferramenta de motivação às pessoas pela busca pela inovação de processos operacionais e comerciais. Esse relato técnico demonstra como um sistema de remuneração variável com base em resultados individuais e coletivos pode trazer benefícios a cadeia de abastecimento da indústria e do comércio.

Um sistema organizado de remuneração variável baseado em meritocracia coletiva e individual proporciona um ambiente amigável à inovação, à criatividade e consequente melhoria de produtividade de qualquer empresa, mais especificamente de empresas de logística. Importante ressaltar que esse projeto foi planejado e executado em um ano de crise econômica e política no Brasil. Esse fator trouxe uma visão interessante do impacto que fatores macroeconômicos e de incertezas governamentais traz na gestão de empresas.

### 4 Intervenção

Uma rede de franquias que atua no Brasil no ramo de logística se propôs a implantar um projeto para experimentar um sistema de remuneração baseado em meritocracia. Esse projeto, planejado entre outubro e dezembro de 2015, foi executado a partir de janeiro do ano seguinte. O total de 92 empresas franqueadas independentes entre si, regidas por uma franqueadora, fizeram parte do experimento. A concepção do projeto foi baseada na criação de dois grupos que se serviram para comparações. O primeiro grupo formado por 46 unidades franqueadas, teve um sistema de remuneração variável atrelada ao desempenho coletivo de cada empresa e ao desempenho individual de cada colaborador da área de vendas de cada empresa. Um outro grupo de empresas, também de 46 empresas franqueadas, não teve o sistema de remuneração variável implantado, mas foi medido exatamente pelos mesmos indicadores de desempenho que o primeiro grupo.

Para haver maior igualdade na formação dos dois grupos, as unidades que foram escolhidas para cada grupo tiveram sempre características semelhantes baseadas em 3 pontos:

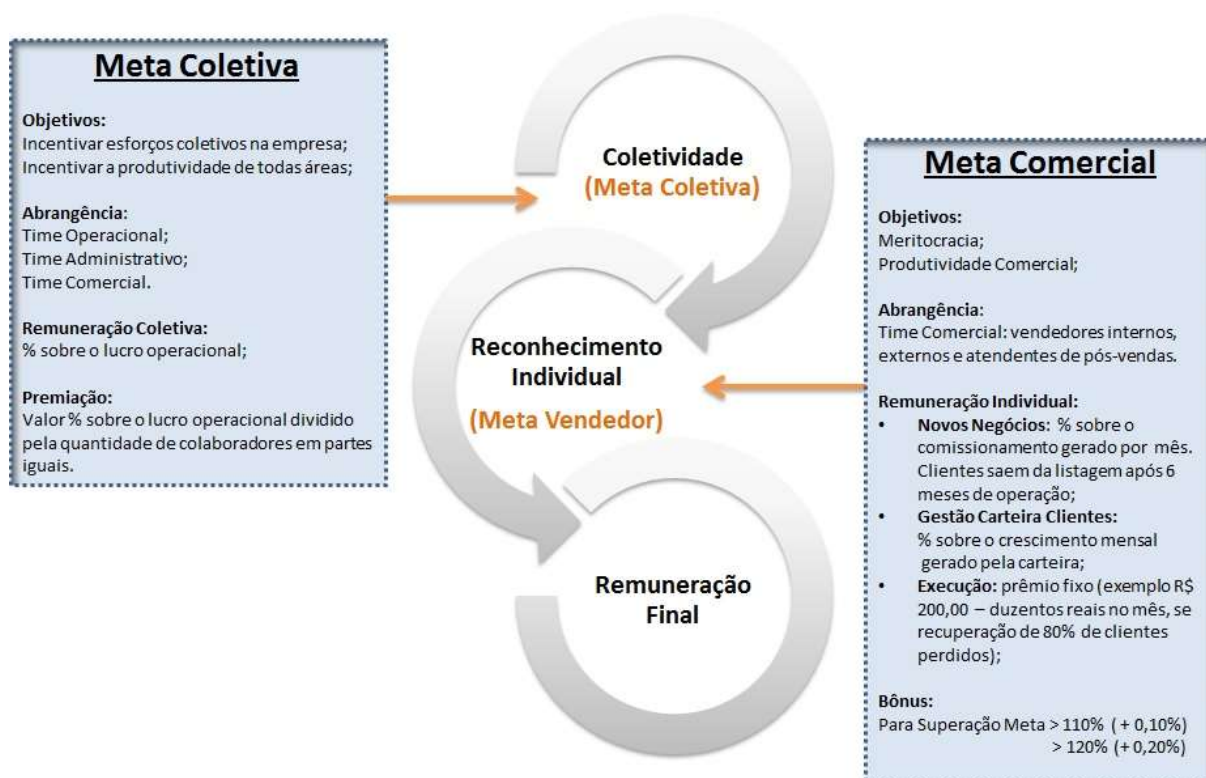
1. **Localidade:** região do país, mercado em que está inserida;
2. **Tipo de carga transportada:** especificação do maior volume de carga que transportam, como carga automotiva, farmacêutica ou de confecção;

3. **Tipo de operação ou serviços que oferecem:** algumas unidades franqueadas oferecem serviços que outras não oferecem, como embalagem de produtos, rastreamento de cargas proativo ou o transporte de cargas específicas como carga perigosa.

Uma empresa da cidade de Porto Alegre foi colocada num grupo e outra da mesma cidade foi colocada em outro grupo, por exemplo. Assim como uma unidade franqueada que transporta um volume maior de medicamentos foi colocada em grupo diferente do que outra unidade que também tem esse perfil de carga como maior volume transportado. Da mesma forma, uma unidade franqueada que é homologada para transporte de cargas perigosas foi colocada em um grupo diferente de outra com essa mesma condição.

Essas três características foram base para a constituição dos grupos e margeou uma maior uniformização dos dois grupos. O objetivo dessa regra foi isentar ou reduzir riscos de condicionamento de resultados com base em características de vendas ou de desigualdade de condições de desenvolvimento das empresas de cada grupo. O simples fato de que todas empresas fazem parte de um mesmo negócio e são orientadas por um modelo de gestão único imposto por uma franqueadora, auxilia nessa igualdade de condições.

O modelo proposto de meritocracia envolve e engaja todos os funcionários das empresas por se basear em dois aspectos: coletividade e reconhecimento individual. Reconhece o esforço coletivo, mas reforça e recompensa o trabalho individual de vendedores. Além disso, a proposta do modelo é não trazer, custos adicionais à empresa, já que é estruturado com base em resultados líquidos e não sobre o faturamento.



**Figura 1:** modelo de meritocracia – sistema de remuneração variável com base na coletividade e reconhecimento por esforços individuais.

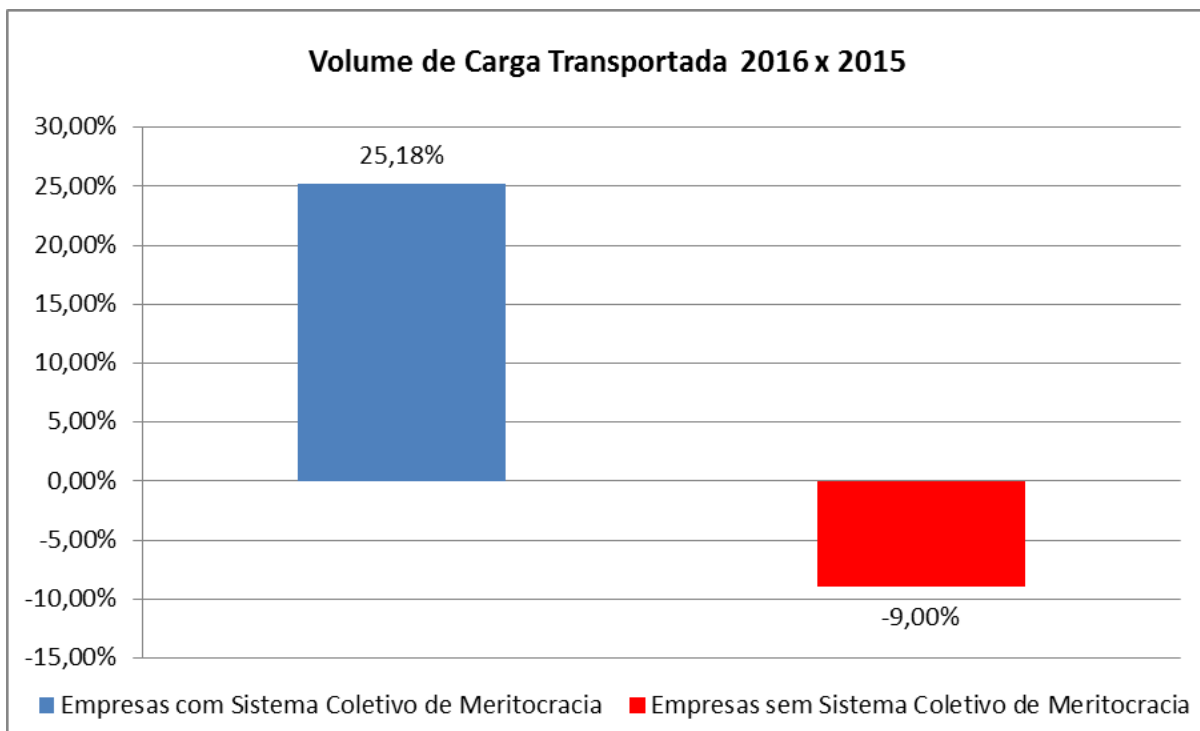
O que chamamos de meta coletiva, tem como objetivo incentivar os esforços de todos os funcionários da empresa que devem ser medidos por indicadores claros e objetivos. Empresas de logística devem, por exemplo, ter indicadores de entrega no prazo, baixa em sistema de entregas realizadas com exatidão e rapidez, qualidade de manuseio da carga com foco na redução de sinistros, disponibilização de faturas e boletos de pagamentos precisos e com prazo de antecedência ao seu vencimento. Indicadores que façam com que o cliente seja atendido com qualidade e se fidelize na empresa. Segundo Philip Kotler, 95% dos clientes insatisfeitos não reclamam, apenas deixam de comprar. O motivo do modelo de meritocracia reconhecer e recompensar a coletividade é estabelecer indicadores de desempenho que reduzam a insatisfação do cliente com a empresa.

A área comercial de qualquer empresa deve perseguir o objetivo de oxigenação da sua carteira de clientes, são novos clientes e o crescimento de clientes atuais que farão com que o faturamento da empresa aumente. É perceptível em empresas que tem a sua receita crescente, que os seus vendedores são focados em novos negócios, novas oportunidades em clientes atuais e em recuperação de clientes em queda. Dessa forma, uma gestão participativa com base em meritocracia precisa reconhecer esforços individuais da sua equipe de vendas. Equipes de vendas que trazem resultados consistentes fazem boa gestão da sua carteira de clientes, e por isso, um indicador de Execução Comercial também é proposto no modelo de remuneração variável. Esse indicador deve medir a real influência das ações dos vendedores nos resultados comerciais. Vendedores são ainda, incentivados a buscar resultados adicionais se existir a possibilidade de recompensas extras. Dessa forma, a existência de um bônus que remunere pela superação da meta, é sempre um incentivo interessante.

Ao mesmo tempo, nenhuma equipe comercial é capaz de desempenhar seu papel e atingir seus objetivos, se a operação ou a produção não forem eficientes, se a área financeira e administrativa não forem capazes de ver e ter o cliente como razão da existência da empresa. Por isso, reconhecer e recompensar os esforços de todos os funcionários da empresa de forma coletiva são ações fundamentais numa gestão meritocrática.

## **5 Resultados Obtidos e Análises**

A experimentação piloto sobre formas de reconhecimento e recompensa aos funcionários das empresas mostrou um aumento de produtividade em cargas transportadas de até 25,18% em um ano de acompanhamento (2016). Comparando-se com um grupo de empresas sem o comissionamento diferenciado por meritocracia. Indicadores de desempenho como volume de vendas, receitas de vendas, número de sinistros por avarias e reclamações de clientes, foram acompanhados durante um ano, de janeiro a dezembro de 2016 nas 92 empresas que serviram como base para a pesquisa.

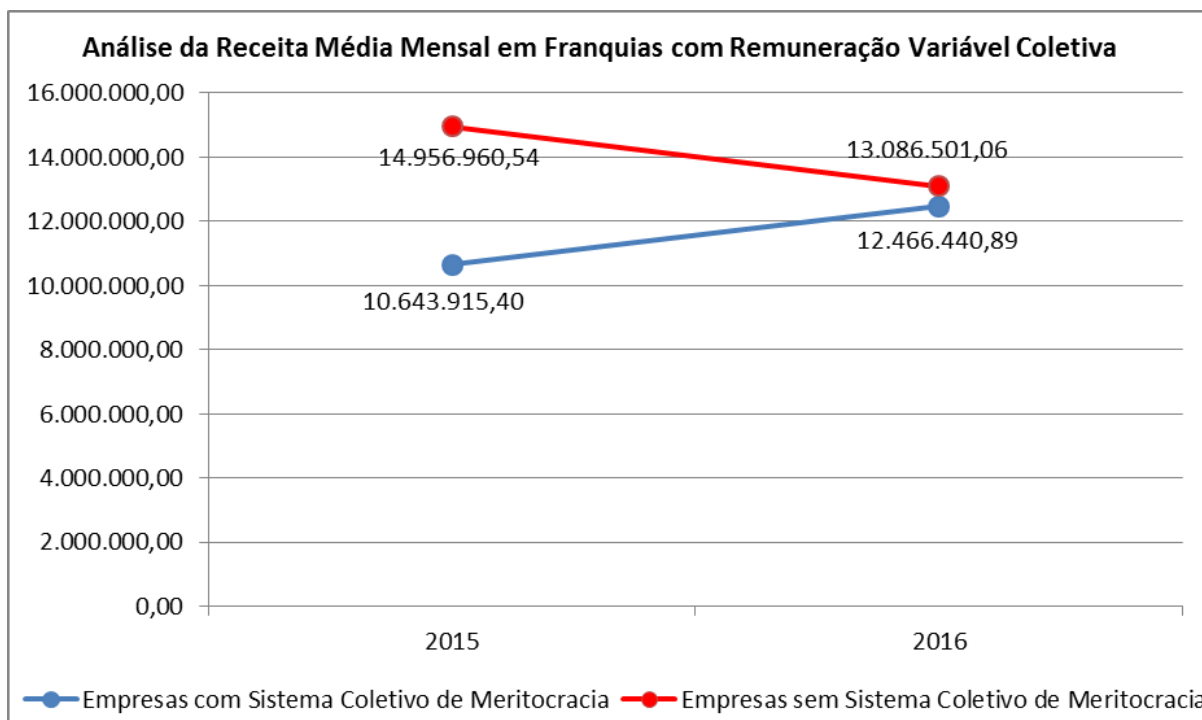


**Figura 2:** na comparação de volume transportado entre as empresas com remuneração variável atrelada a resultados coletivos e as empresas sem essa remuneração, percebemos uma grande diferença nos resultados. O grupo de empresas com o sistema de meritocracia coletiva obteve crescimento de 25,18% no volume de carga transportada em 2016 em relação ao ano anterior, enquanto que no grupo de empresas sem o sistema, a queda foi de 9%.

Nitidamente, a motivação de funcionários da área de vendas, quando comissionados, é maior pela busca por resultados. Entretanto, é também notável a contribuição de funcionários da área operacional e administrativa quando são reconhecidos e remunerados por resultados. O comportamento colaborativo das pessoas e até mesmo a busca pela auto cobrança e pela cobrança de participação de todos os funcionários entre si se fizeram evidentes nas empresas com melhores resultados. Segundo Torres Júnior e Ratão, 2011, o relacionamento entre as partes integrantes da cadeia de abastecimento é o fator que define o quão eficaz a cadeia será no atendimento ao mercado, reforçando o quanto um bom relacionamento entre os elos constituintes de uma cadeia de abastecimento é fundamental para a vantagem competitiva.

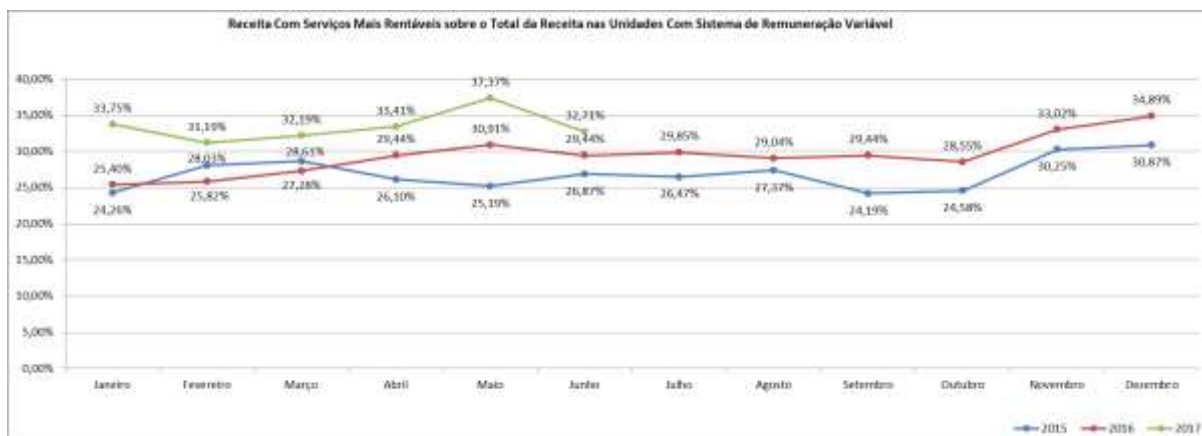
Além do aumento de 25,18% de produtividade operacional, as empresas do grupo com o sistema de remuneração variável implantado obtiveram crescimento de 17,12% de aumento de receita e de 28,07% de venda de serviços mais rentáveis em um ano (2016).





**Figura 3:** as empresas com sistema coletivo de remuneração variável baseado em meritocracia tiveram um crescimento significativo na receita média mensal de 2016 em relação a 2015. Fato que não pôde ser observado nas empresas que não tiveram o sistema implantado no mesmo período.

Considerando somente a venda de serviços mais rentáveis da empresa de logística, temos um resultado ainda mais interessante. Esses serviços exigem maior dedicação tanto dos colaboradores de vendas como na operação. Os serviços têm preços de vendas mais altos que exigem maior dedicação de vendedores nos processos de vendas e oferecem diferenciais aos clientes que exigem maior cuidado e atenção operacional. Dessa forma, podemos considerar a venda de produtos mais rentáveis como um indicador de maior envolvimento dos colaboradores da empresa, tanto nas vendas como na operação. Comparando os dois grupos, percebemos no grupo com sistema baseado em meritocracia um aumento significativo na representatividade da receita com serviços mais rentáveis em relação ao total de receita. Em janeiro de 2016 a receita com esses produtos mais rentáveis nesse grupo representava 25,40% do total de receitas. Em dezembro do mesmo ano, quando o sistema estava completando um ano de implantação, ainda em análise comparativa com e em fase de adaptações, a representatividade da receita rentável nesse grupo passou a 34,89%. Um crescimento de 37,4%.



**Figura 4:** as empresas com sistema coletivo de remuneração variável baseado em meritocracia tiveram um crescimento significativo na representatividade da receita média mensal de 2017 em relação a 2016 e 2015 dos serviços mais rentáveis. O aumento da representatividade dos serviços mais rentáveis sobre o total de receita foi de 37,40%.

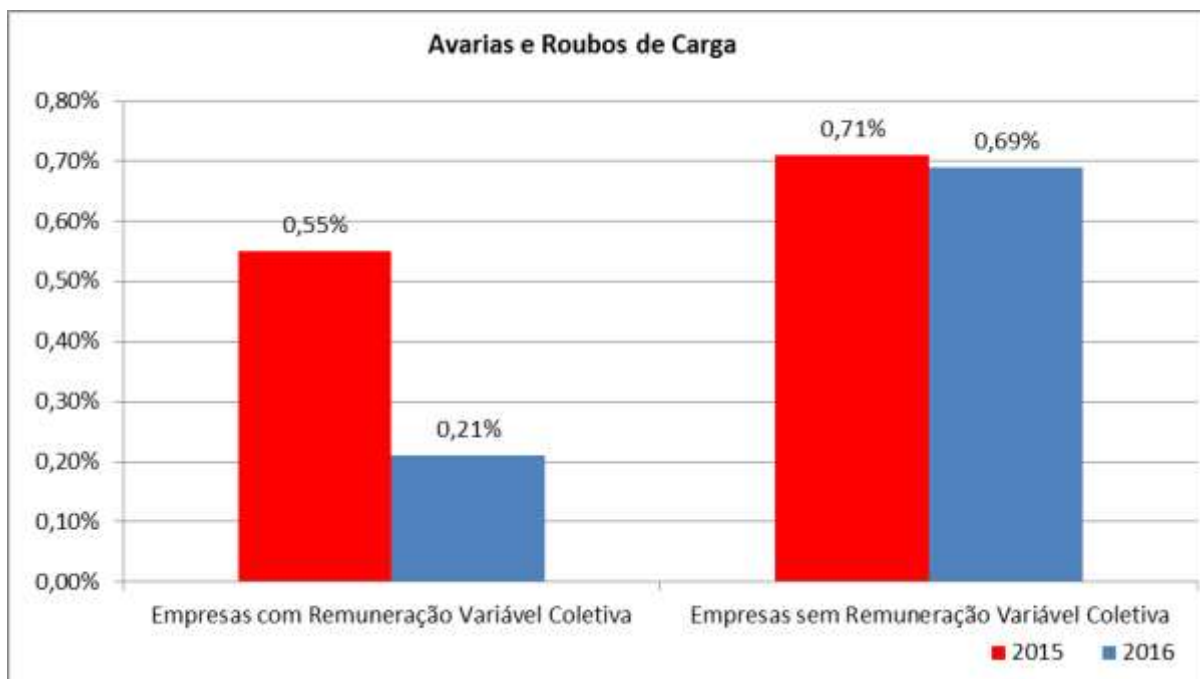
Comparativamente, analisando a representatividade da receita com serviços mais rentáveis no grupo de empresas franqueadas que não tem o sistema meritocrático, também percebemos um crescimento sobre a receita total, mas de forma mais tímida. O resultado foi de crescimento de 1,75%, saindo de 23,86% em janeiro de 2016 para 24,27% em dezembro do mesmo ano. A representatividade desse serviço mais rentável se mostra bem menor nesse grupo sem o incentivo da remuneração variável sobre os resultados.



**Figura 5:** as empresas sem sistema coletivo de remuneração variável baseado em meritocracia obtiveram crescimento muito pequeno em um ano de projeto de experimentação, apenas 1,75% quando compara-se dezembro de 2016 com janeiro do mesmo ano.

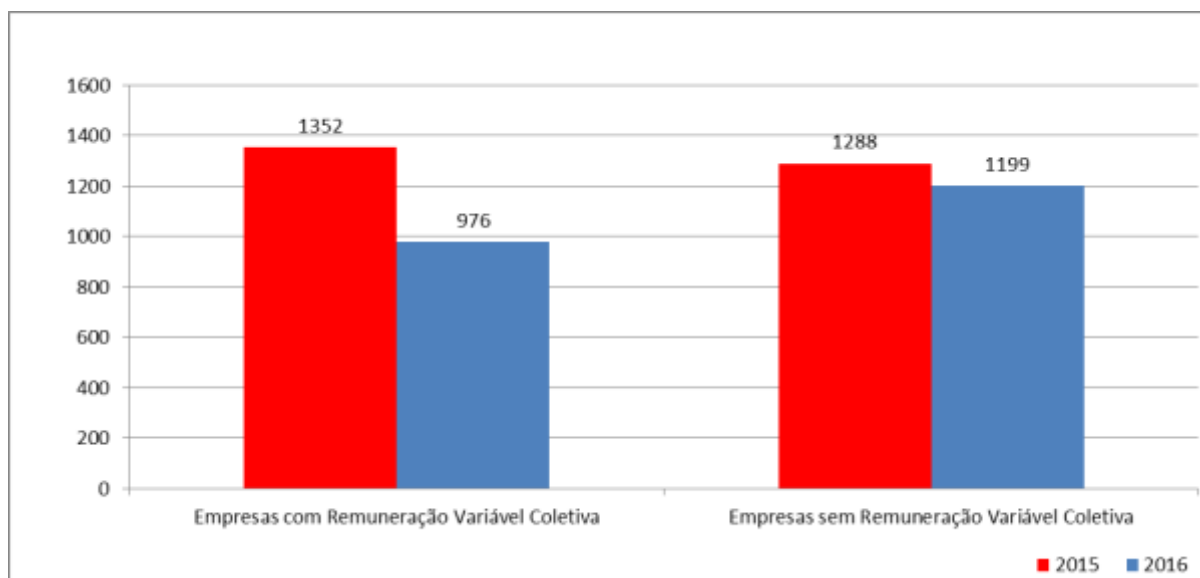
Indicadores operacionais também mostram resultados interessantes no primeiro ano de experimentação. O indicador que mede sinistralidade com a carga, por exemplo, teve queda com maior destaque nas empresas com meritocracia implantada. Esse indicador tem significativo impacto na satisfação de clientes e tem forte influência do trabalho de colaboradores operacionais. O cuidado com a carga, o manuseio com atenção e zelo se traduzem em maior satisfação dos clientes com as empresas de logística. O valor total das cargas que sofrem sinistros no ano de 2015, somando-se roubo de carga e avarias, chegou a 0,55% do valor total de carga transportada pelas empresas que passaram no ano de 2016 a ter o sistema de meritocracia. A partir da implantação do sistema, a queda na sinistralidade foi

nítida, fechando o ano de 2016 em 0,21%. Esse indicador nas empresas sem o sistema de meritocracia implantado caiu de 0,71% em 2015 para 0,69% em 2016, uma pequena queda.



**Figura 6:** as empresas com sistema coletivo de remuneração variável baseado em meritocracia obtiveram queda no indicador que mede avarias e roubos de carga. O indicador caiu de 0,55% de valor da carga de sinistrada (avaria e roubo) sobre o valor total transportado em 2015 para 0,21% em 2016. Essa queda nas empresas sem remuneração variável foi de 0,71% em 2015 para 0,69% em 2016.

Outra clara evidência de que o sistema de remuneração trouxe bons resultados operacionais é a análise do indicador de reclamações no SAC da franqueadora sobre cada unidade franqueada (empresas de logística). No grupo de empresas com o sistema meritocrático implantado, o indicador que mede reclamações de clientes caiu 27,81% em 2016 em relação a 2015. No ano de 2015 foram 1.352 reclamações, no ano seguinte esse número caiu para 976. No mesmo período o número de reclamações caiu 6,91% nas empresas sem remuneração variável por resultados, uma queda de 1.288 reclamações em 2015 para 1.199 em 2016.



**Figura 7:** as empresas com sistema coletivo de remuneração variável baseado em meritocracia obtiveram queda no indicador que mede reclamações de clientes de 27,81% em 2016 em relação a 2015. No ano de 2015 foram 1.352 reclamações, no ano seguinte esse número caiu para 976. No mesmo período o número de reclamações caiu 6,91% nas empresas sem remuneração variável por resultados.

## 6 Contribuição Tecnológica-Social

A meritocracia reforça a possibilidade de se atingir metas e objetivos estratégicos através do reconhecimento dos esforços individuais e coletivos dos funcionários, que se sentem valorizados e conseqüentemente motivados a novos desafios. Dentre os benefícios de um sistema meritocrático de gestão estão a melhoria do aproveitamento de talentos, a adequação de pessoas em funções relacionadas aos perfis psicológicos de cada indivíduo, trazendo mais satisfação pessoal aos funcionários, melhores resultados para a empresa e maior rentabilidade ao negócio, a partir da melhoria de produtividade.

Com base nos resultados das experimentações piloto e considerando-se que são necessários estudos específicos de cada empresa e que não podemos generalizar os mesmos, foi verificado ser possível obter aumento de produtividade com gestão participativa e processos meritocráticos que reconheçam, recompensem e motivem esforços individuais e coletivos. Os resultados sugerem contribuições acadêmicas e práticas. Acadêmicas, por darem relevância a estudos interdisciplinares, envolvendo Operações e Gestão de Pessoas; e contribuições práticas, no sentido de instigar gestores a formular indicadores integrados de gestão, considerando intraempreendedorismo e inovação interna.

O modelo de meritocracia proposto é baseado no reconhecimento e recompensa por esforços coletivos e individuais, de forma a valorizar os esforços de cada funcionário e de todas as áreas da empresa, o que faz com que o nível de satisfação de clientes com a empresa seja melhorado e também faz com que as vendas sejam impulsionadas por comissionamento focado em novos negócios, oportunidades em clientes atuais e recuperação de clientes em queda. O modelo de meritocracia baseado em indicadores de desempenho direcionados a satisfação do cliente e aumento de vendas, compartilha os resultados líquidos da empresa com os funcionários, reconhece talentos, recompensa esforços e faz a empresa ter a constante possibilidade de inovação, através da criatividade e motivação dos seus funcionários. Isso gera satisfação aos clientes e crescimento da empresa.

## 7 Referências

AMARAL, J. V. **Trade-offs de Custos Logísticos**. São Paulo, 2012. Dissertação (Mestrado em Ciências na área de Administração de Empresas). FEA – USP, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

BOWERSOX, D.J. et al. **Gestão logística de cadeias de suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

Cenário Macroeconômico disponível em:

<http://www.planejamento.gov.br/apresentacoes/apresentacoes-2015>. Acesso em 20/06/2017.

FALCONI, V. **O verdadeiro poder**. 1. ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J.L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3ª. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. Theóphilo, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica Para Ciências Sociais Aplicadas**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATSUMATO, L. D. M. **Abordagem da Cadeia de Suprimentos na Perspectiva das Dimensões da Estrutura Organizacional: Um Estudo d Caso na Cadeia de Serviços Logísticos**. São Paulo, 2014. Dissertação (Mestrado em Ciências na área de Administração de Empresas). FEA – USP, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

PMS (Pesquisa Mensal de Serviços) do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) disponível em: <http://www.radarnacional.com.br/cnt-setor-de-transporte-e-afetado-pela-crise-economica/>. Acesso em 21/06/2017.

POCHMANN, M. **Qual desenvolvimento? Oportunidades e dificuldades do Brasil**. São Paulo: Contemporâneo Publisher Brasil, 2009.

PORTER, M. E, KRAMER, M.R. **Criando valor compartilhado**. Harvard Business Review, Jan-Fev/2011.

PORTER, M. E, MONTGOMERY, C. A. **Estratégia - A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Resultados dos estudos da Fundação Dom Cabral sobre Logística disponíveis em: <http://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Lists/Postagens/Post.aspx?ID=379>, acesso em 21/06/17.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. **Cadeias de Suprimentos, Projeto e Gestão – Conceitos, Estratégias e Estudo de Caso**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

**TORRES JÚNIOR, ALVAIR; RATÃO, BRUNO P. Relacionamento na Cadeia de Abastecimento – Estudo de Caso de Uma Pequena Empresa Distribuidora. Gestão & Regionalidade - Vol. 27 - Nº 79 - jan-abr/2011.**