CLAV2016
9th Latin American Retail Conference

Título do Artigo: **“INSTABILIDADE NO MERCADO DO OURO: CASO DE ENSINO NO COMÉRCIO VAREJISTA DE JOIAS”**

Autor(es): ***Juliane Ruffatto, Mateus Luan Dellarmelin, Julio Cesar Ferro de Guimarães.***

Apoio

CAPES FAPESP FGV EAESP GVPESQUISA

Realização

FGV EAESP CENTRO DE EXCELÊNCIA EM VAREJO

INSTABILIDADE NO MERCADO DO OURO:
CASO DE ENSINO NO COMÉRCIO VAREJISTA DE JOIAS

Resumo
O comércio varejista de joias no estado do Rio Grande do Sul é disputado por grandes grupos, algumas multinacionais e empresas familiares localizadas no interior do estado. Em Passo Fundo, a empresa Luxúria atua há 50 anos e é a marca mais lembrada pela população segundo uma pesquisa de marketing local. Na década de 60, o patriarca da família Berdinazzi, com visão empreendedora e conhecimentos de ótica trazidos da Itália, inaugurou a primeira loja do grupo Luxúria na cidade de Passo Fundo. Atualmente, a empresa conta com 13 lojas distribuídas pelo estado. Devido à instabilidade do mercado e à crise econômica configurada no país, desde 2014, alguns ativos sofreram elevação de preço, como é o caso do ouro que, acompanhando a alta do dólar, colocou a empresa em um dilema quanto à gestão de estoques e o posicionamento de vendas. Para obtenção dos dados apresentados neste caso de ensino, foi realizada uma entrevista com o diretor-proprietário da rede Luxúria. As estratégias propostas no caso de ensino são oriundas de uma situação real vivenciada pela empresa nos últimos tempos. Diante disso, o objetivo deste caso de ensino consiste em proporcionar a reflexão e promover a discussão sobre temas ligados a empreendedorismo, estratégias, posicionamento organizacional, estoques e gestão financeira do setor de comércio varejista, considerando a necessidade de decisões estratégicas que os gestores devem tomar na empresa. O caso foi elaborado para utilização em disciplinas de graduação em Administração, tais como Administração de Estoques, Administração Estratégica, Empreendedorismo e Gestão Financeira.

Palavras-chave: Gestão dos estoques; Comércio varejista; Caso de ensino.

INTRODUÇÃO

Pedro é o atual diretor da Luxúria, uma rede comercial varejista que atua no ramo óptico, de joias, relógios, óculos de sol e bazar. Atualmente, a rede atua em seis municípios no estado do Rio Grande do Sul, oferecendo diversas linhas de produtos para consumidores de todas as classes sociais, viabilizando a aquisição de itens para o tratamento oftalmológico.

Com preço justo, entrega rápida e 50 anos de tradição no mercado, a venda de produtos óticos se mantém estável o ano todo. Mas não é só da ótica que a empresa sobrevive. Depois deste item, as joias ocupam o primeiro lugar no volume de vendas e em ticket médio.

Porém, com a alta do preço do ouro e a instabilidade econômica no país, a empresa passou a sentir a queda do índice das vendas das joias e a baixa procura em função da alta do preço. Sendo necessário elaborar novas estratégias para a comercialização destes produtos, já que a empresa trabalha com estoque considerável de joia.

Isso deixou Pedro incomodado. Ao possuir consciência das implicações do atual cenário econômico, uma questão o intrigava: quais alternativas são estrategicamente mais adequadas para minimizar o impacto da redução do volume de venda de joias no índice de vendas da empresa?

Para solucionar a situação-problema da Luxúria, os acadêmicos deverão utilizar conceitos teóricos para embasar suas decisões. Nesta perspectiva, torna-se fundamental compreender sobre gestão de estoques, que é definida através do planejamento do estoque, seu controle e sua retroalimentação sobre o planejamento. Planejamento este, que consiste no pedido do material e controle no registro de dados (CHING, 2010).

Após o embasamento da funcionalidade da gestão de estoques, faz-se necessário entender sobre estratégia, vista como resultado de análise sequencial, planejada e lógica, sendo implementada de modo a resolver ou minimizar os problemas (JOHNSON, 1987) e também

sobre o importante papel dos gestores na mudança e sua capacidade de ação criativa na busca por vantagem competitiva frente ao dinamismo do ambiente que sofre mutação (MACLEAN; MACINTOSH; SEIDL, 2015).

Para auxiliar nas justificativas estratégicas a serem definidas sobre o estoque, as forças de Porter contribuem para realçar os pontos fortes e os pontos fracos mais importantes da empresa, iluminando as áreas em que as mudanças estratégicas proporcionem o maior retorno e identificam os pontos em que as tendências setoriais são mais significativas em termos de oportunidades ou ameaças (RABELO, 2002).

Com o discernimento da importância dos conceitos de gestão de estoques, estratégias organizacionais e das forças de Porter (1986), os acadêmicos possuem embasamento para reforçar a justificativa das necessidades de decisões que os gestores devem tomar na empresa.

Este caso de ensino apresenta uma situação real acerca de um problema organizacional, que é a decisão de diminuir o estoque e o tipo de posicionamento a ser definido para as vendas.

2. HISTÓRICO DA EMPRESA

O grupo Luxúria é uma rede comercial varejista que conta, atualmente, com treze lojas do ramo óptico, de joias, relógios, óculos de sol e bazar, distribuídas no Rio Grande do Sul nas cidades de Porto Alegre, Palmeira das Missões, Getúlio Vargas, Lagoa Vermelha, Tapejara e Passo Fundo. São 47 colaboradores dedicados a atender o público. Além disso, a empresa oferece várias linhas de produtos viabilizando o acesso de pessoas com menor renda, facilitando a toda comunidade a aquisição de itens para o tratamento oftalmológico. São mais de 50 anos de uma história de sucesso, vivida até hoje repleta de conquistas e objetivos alcançados, como podemos conferir brevemente a seguir.

Em 06 de maio de 1965, na cidade de Passo Fundo (RS), João Berdinazzi, com visão empresarial, inaugurou a primeira loja do Grupo Luxúria, juntamente com seus quatro filhos. Em 1966 construía-se na cidade o mais moderno prédio de Passo Fundo, o qual, ainda em fase de construção, teve seu primeiro inquilino: a Luxúria S.A., começando, naquele momento, sua ascensão. Com o passar do tempo, três irmãos perderam interesse pelo negócio, sendo Pedro Berdinazzi o único filho de João que continuou o negócio há 30 anos e, há 4 anos, conta com o apoio de um de seus filhos, Lucas Berdinazzi como vice-diretor para sucessão do negócio.

Pedro juntamente com seu filho Lucas, prezam pela tradição e integridade da marca; os dois trabalham juntos e acompanham o negócio ativamente. Principalmente na cidade de Passo Fundo, onde ficam as principais lojas e a matriz. A empresa é destaque no comércio, sendo premiada nos últimos 5 anos consecutivos como a marca mais lembrada no ramo ótico.

O segredo para o sucesso, segundo Pedro, é preservar a tradição e o modelo de negócio do seu pai. Ele entende que a presença do dono, acompanhando a rotina da empresa é vital para o negócio. As pessoas que trabalham com ele na administração estão com ele há muitos anos e possuem vasta experiência em comércio varejista.

Pelo número de lojas e a configuração de grupo, a empresa consegue barganhar preço junto aos seus fornecedores pelo volume de compra, repassando esta vantagem para seus clientes. Além disso, a empresa conta com laboratório próprio de alta tecnologia na confecção das lentes e montagem dos óculos, o que agiliza o processo entre a escolha das lentes e armação no dia da venda e a entrega dos óculos para o cliente em tempo menor que seus concorrentes - que terceirizam este serviço-, o que também reduz o custo final do óculos.

O faturamento da ótica se mantém praticamente estável o ano todo e é onde a empresa consegue os melhores resultados, principalmente pelo baixo custo de montagem e parceria com fornecedores de lentes.

Entretanto, a despeito da relevância da venda de produtos oftalmológicos, a empresa também comercializa outros produtos. Depois da ótica, as joias ocupam o primeiro lugar no

volume de vendas da empresa e seu ticket médio é maior, comparado a outros produtos. A venda da joia possui sazonalidades, e a procura pelo produto acontece próximo a datas comemorativas, quando os clientes buscam na joia, uma opção de presente. Com menos representatividade, outros produtos completam o mix: relógios de marcas nacionais e importados, óculos de sol e artigos de bazar como cuia e bomba para chimarrão.

SITUAÇÃO ATUAL DO EMPREENDIMENTO

Em 2015, a empresa trabalha com a ótica – armação e lentes como principal produto, por tratar-se de um produto não-sazonal e de baixo custo. Na joia, a empresa está sentindo o peso da crise econômica desde novembro/2014. Como o ouro é um ativo muito procurado em tempos de crises financeiras, seu preço tende a se elevar bastante nesses períodos. Outro fator que influencia fortemente a cotação do ouro é a expectativa inflacionária, levando em consideração que o metal é visto como proteção tanto em relação à inflação quanto à deflação.

Como pode se perceber na Figura 1, o ouro é um dos ativos que mais sofre com a instabilidade econômica. No início de 2014 sofreu alta considerável, tendo começado a se estabilizar a partir do mês de Maio. Novamente, em Novembro, sofreu outra elevação, e depois disso só aumentou, atingindo maior preço dos últimos tempos, R$123,50 no mês de abril/2015.

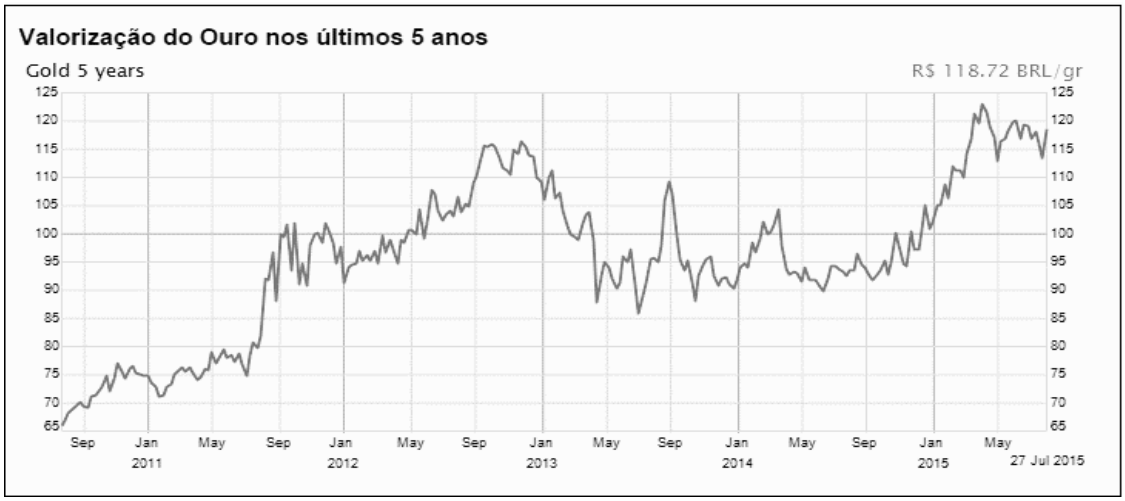


Figura 1 - Preço do ouro nos últimos 5 anos
Fonte: Portal Power (2015).

Com a alta do preço do ouro e a instabilidade econômica no país, que atinge diretamente a forma de consumo das pessoas, a empresa acabou sentindo estes fatores na queda do índice das vendas das joias e a baixa procura em função da alta do preço, fazendo com que os seus diretores pensassem em novas estratégias para a comercialização destes produtos, já que a empresa trabalha com estoque considerável de joia.

SITUAÇÃO-PROBLEMA

Diante do nebuloso cenário do mercado, desde meados de novembro de 2014 com a instabilidade econômica desequilibrando o preço do ouro, que atingiu a cotação de quase R$100,00 a grama e posteriormente em abril de 2015, quando o preço do ouro ultrapassou R$120,00/gr, o diretor Pedro percebeu que mesmo para uma empresa que trabalha com a comercialização desse metal, manter estoque desse produto seria quase inviável.

Portanto, Pedro constatou que a mudança de estratégia é necessária e vital para o negócio da Luxúria. Com isso, a empresa poderá adotar algumas alternativas, como por exemplo:

a) Comercializar ouro de menor quilate, o ouro 10K: até então, a empresa trabalha somente com o ouro 18K e não cogita comercializar o ouro 10K ou ouro baixo na linguagem comercial. O preço do material reduziria em 25% comparado com o ouro de maior quilate;
b) Catálogos de venda: trabalhar com catálogos de demonstração das joias, produzindo-as com a venda sob encomenda, suspendendo o estoque deste produto de maior valor, dispondo na loja, apenas algumas peças;
c) Foco em outros produtos do mix: com o preço em alta, as vendas de joia reduziram, os clientes começaram a sentir no bolso e a procura diminuiu consideravelmente. Alguns produtos como relógios, alavancaram nas vendas pois serviram de substitutos das joias;
d) Ações de marketing: para alavancar as vendas de joias e demostrar aos clientes que o ouro continua sendo um bom investimento, pois não sofre desgaste, mesmo com o preço elevado;
e) Mudança de fornecedores: a empresa trabalha com marcas famosas, mais caras. Fornecedores alternativos com igual qualidade nos produtos podem reduzir o custo final das joias.

Para a administração da empresa, esta é uma decisão difícil, pois afastar os clientes e fazer com que estes se adaptem ao novo posicionamento estratégico, o consumo de joias poderá cair consideravelmente, afetando o faturamento da empresa.

Neste sentido, se você fosse Pedro, que decisões seriam mais viáveis para a comercialização de joias? Por quê? Se você fosse o consultor da empresa, quais alternativas apresentaria a direção? Explique.

3. NOTAS DE ENSINO

Objetivos Didáticos

Este Caso de Ensino pode ser utilizado, preferencialmente, com alunos de graduação em Administração e áreas afins. Este caso, apresenta uma situação real acerca de um problema organizacional, que é a decisão de diminuir o estoque e o tipo de posicionamento a ser definido para as vendas, pretendendo envolver os participantes na análise e resolução da situação-problema. Neste caso, é possível explorar teorias como o processo de tomada de decisões e soluções de problemas, gestão de estoques, as estratégias organizacionais e forças defendidas por Porter. Sendo assim, o caso foi desenvolvido com base e relação com as disciplinas de gestão e administração de estoques, gestão financeira, administração estratégica e empreendedorismo.

Questões para Discussão

1. A partir do relato histórico do caso, e do gráfico da evolução do preço do ouro, observa-se que o mercado da joia, desde o final de 2010, esteve em constantes mudanças, as quais têm sido mais intensas no ano de 2015. Nesse contexto, quais a principais características que um empreendedor deve possuir para tomar as decisões assertivas com relação a estratégias organizacionais?

2. Com base no relato do caso e na literatura, a partir da Figura 2, que ilustra o processo de resolução de problemas e tomada de decisão (SILVA, 2004), qual das alternativas estratégicas os diretores deveriam escolher (Justifique a decisão)?

a) Manter estoques do produto mesmo com o preço em alta, pois o preço pode vir a subir mais ainda;
b) Mudar a estratégia de vendas e de estoque, mantendo estoque mínimo do produto e trabalhando com catálogos e mostruário;

3. A partir da escolha entre manter os estoques ou não, descreva as possíveis estratégias que a empresa poderia adotar, justificando-as.

4. Com base na literatura de Porter (1999) e Ghemawat (2000), qual ou quais das cinco forças de Porter servem como norteadoras para o novo posicionamento estratégico da empresa? (Justifique sua resposta)

Sugestão para o Plano de Ensino

Tempo de duração da Aula: 135 minutos.

Leitura do Caso: Os alunos devem ler individualmente o Caso de Ensino (20 minutos) e o professor deve ficar à disposição para esclarecer dúvidas referentes ao caso.

Exposição dos Conceitos (25 minutos): O professor deve expor os conceitos do processo de tomada de decisões e soluções de problemas, gestão de estoques, as estratégias organizacionais e as forças definidas por Porter (1999).

Discussão da Situação-Problema (30 minutos): O professor solicita a formação de grupos com até 4 integrantes cada. Nos grupos, deverá ser realizado a identificação do problema vivenciado por Pedro e mediante isto, quais as alternativas são viáveis para a solução do problema. O professor também solicita que os alunos apresentem propostas visando a solução do problema do personagem.

Apresentação das Propostas (30 minutos): Todos os grupos devem apresentar as suas propostas para a solução do problema do personagem, argumentando os motivos pelos quais esta solução seria a melhor alternativa.

Finalização (30 minutos): O professor deve comentar as propostas de todos os grupos, estimulando a reflexão do grupo e da turma, e alinhar as propostas com a análise do caso. Neste momento também, o professor resolve o caso de ensino.

Análise do Caso

A partir da análise do caso da empresa Luxuria, será possível a abordagem e reflexão de alguns temas relativos ao processo de ensino/aprendizagem em administração, entre eles:

a) Decisões relacionadas à gestão e administração dos estoques;
b) Escolha de estratégias organizacionais frente ao cenário de crise que o contexto globalizado coloca a empresa;
c) Estudo das alternativas de estratégias, avaliando os recursos necessários para implementá-las, bem como as vantagens e desvantagens da adoção dessas alternativas;
d) Discussão do posicionamento da empresa perante seus *stakeholders*;

Tomada de Decisão

Os estudos acerca do tema de tomada de decisão são discutidos em várias áreas das ciências sociais. Na administração, Simon (1970) descreve que todo problema encaminha para um processo de decisão. Para ajudar a entender esse processo, Buchanan e O'Connell (2006) investigaram o risco e o comportamento organizacional para ajudar os gerentes a alcançar

melhores resultados, pois a crescente sofisticação da gestão de risco, a compreensão das variações do comportamento humano e o avanço tecnológico que respalda e simula processos cognitivos ajudam a melhorar em muitas situações a tomada de decisão.

Na mesma perspectiva, Arruda e Chagas (2002) discorrem sobre o processo de tomada de decisão como a discussão de objetivos para elencar soluções possíveis e assim decidir pela melhor delas para a resolução de um problema. Neste caso de ensino, na empresa Luxúria, a tomada de decisão será um passo importante para definir qual estratégia será executada com o objetivo de intensificar a comercialização de joias, auxiliando positivamente no índice de vendas da empresa.

No esquema da figura 2, são apresentadas as etapas do processo de resolução de problemas e tomada de decisões, que parte do reconhecimento da necessidade e a definição de seus parâmetros.

Após identificação do problema, o segundo passo do processo é gerar alternativas e depois que estas são geradas, o gerente deve avaliar cada uma delas. A seguir, o gestor precisa considerar as possíveis consequências relacionadas às alternativas e escolher uma delas, decidindo qual é a melhor solução para o problema e implementar a decisão (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2006).

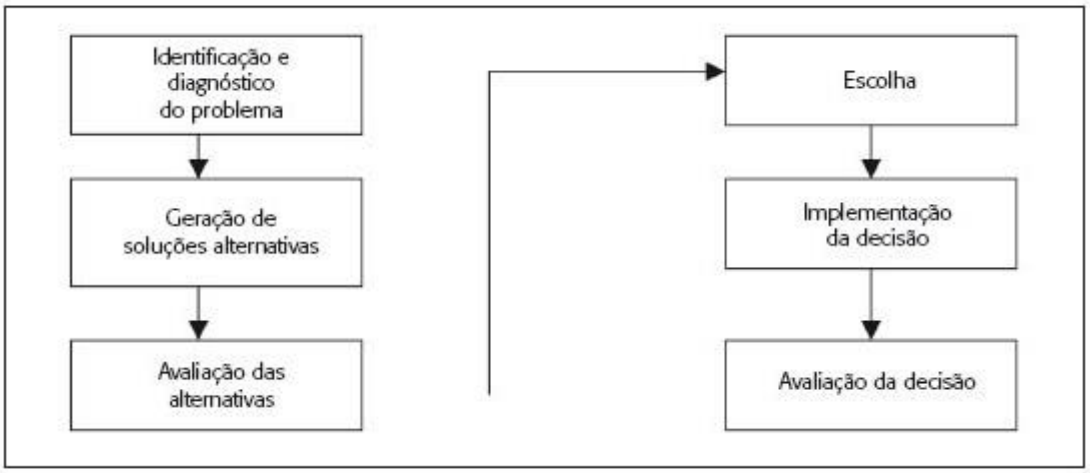


Figura 2: O processo de resolução de problemas e tomada de decisões
Fonte: Silva (2004, p.8)

O passo final do processo de resolução de problemas e tomada de decisões é avaliar os resultados ou consequências da alternativa escolhida, fazendo um acompanhamento (*follow-up*) e avaliando os resultados da alternativa levando em conta sua situação original (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2006).

As 5 forças de Porter

O modelo das cinco forças de Porter auxilia na definição da estratégia da empresa, levando em consideração o ambiente interno da empresa e também o externo, realçando os pontos fortes e os pontos fracos da organização, colaborando para o posicionamento no setor, realçando as áreas estratégias que tragam mais retorno e também em que áreas do setor são mais significativas para a empresa em termos de oportunidades e ameaças (RABELO, 2002).

Por isso, Porter (1999) discorre que, conhecendo as pressões competitivas, é possível observar os pontos fortes e críticos da organização, apontando as áreas em que as mudanças

estratégicas podem resultar em maiores retornos, evidenciando tendências da indústria e quais apresentam oportunidades ou ameaças para a empresa.

É imprescindível compreender o modelo das cinco forças descritos por Porter, pois auxiliam no posicionamento da empresa e no modo em que as capacidades proporcionam uma definição estratégica adequada, solucionando os problemas detectados, pois o meio empresarial exige a formulação de estratégias competitivas baseadas no ambiente interno e externo da empresa.

Os gestores devem ficar alertas às mudanças no cenário a fim de manter a lucratividade e não perder mercado para seus concorrentes. As cinco forças de Porter norteiam as estratégias e tomada de decisão com base em: i) poder de barganha dos clientes; ii) poder de barganha dos fornecedores; iii) ameaça de novos entrantes; iv) ameaça de produtos substitutos e v) rivalidade entre concorrentes (PORTER, 1999).

O poder de barganha dos clientes, se caracteriza pelo poder do comprador na apropriação do valor criado por um setor, permitindo ao cliente o poder de forçar os concorrentes a reduzir preços ou aumentar o nível de serviço oferecido sem recompensa (GHEMAWAT, 2000).

A segunda força, o poder de barganha dos fornecedores, é a capacidade de persuadir o comprador da empresa. O fornecedor pode estipular diferentes tipos de preços conforme o perfil de seu cliente e poder de compra (GHEMAWAT, 2000).

A ameaça de novos entrantes é a terceira força, e é influenciada pelos concorrentes existentes e em potencial. O conceito chave nesse sentido são as barreiras à entrada, as quais atuam para evitar o influxo de novas empresas (GHEMAWAT, 2000).

A quarta força é a ameaça de produtos substitutos, representada por diferentes tipos de produtos ou serviços aos quais os clientes podem recorrer para satisfazer a mesma necessidade básica. Por fim, a rivalidade entre concorrentes é a que desvia o foco dos estrategistas e mantem a atratividade do setor (GHEMAWAT, 2000).

Estratégia e Gestão Estratégica das Mudanças

Porter (1999) define estratégia como o conjunto dos objetivos da empresa e como proceder para se atingi-los. Na perspectiva de Miller e Dess (1993) estratégia são as ações, o planejamento que norteiam a busca pelos seus objetivos.

Quanto à Gestão Estratégica das Mudanças, esta pode ser observada, conforme Johnson (1987), desde a racionalidade, na qual estratégia é vista como resultado de análise sequencial, planejada e lógica, que visa resolver os problemas, sendo implementada de modo a resolver ou minimizar os problemas.

Do ponto de vista adaptativo ou incremental, a estratégia é fruto da capacidade de adaptação às mudanças impostas. E do ponto de vista interpretativo, a estratégia é vista como fruto da interpretação individual ou coletiva de indivíduos sobre determinados conceitos (JOHNSON, 1987).

Já na perspectiva de Pettigrew e Whipps's (1991), foi analisado que, de modo a obter uma vantagem competitiva no setor privado, as empresas precisavam entender o seu ambiente e se relacionar com o mesmo; uma liderança firme que conduzisse a mudança organizacional e coerência durante a gestão da mudança, ou seja, alinhamento da estratégia de mudança com a estrutura organizacional. Nesse mesmo sentido, Maclean, Macintosh e Seidl (2015) trazem o conceito de capacidades dinâmicas, desenvolvido há duas décadas, para explicar como as empresas se desenvolvem e sustentam vantagem competitiva frente ao dinamismo do ambiente, ou seja, em um ambiente em mutação como é o caso da empresa Luxúria.

Por fim, as escolhas da organização e as determinações feitas pelo ambiente podem ser posicionadas como variáveis independentes quanto ao processo de adaptação organizacional e

tomada de decisões, mas a interação ou inter-relação de ambos os aspectos é de suma importância.

Gestão de Estoques

A administração adequada dos estoques de uma empresa é de vital importância para sua performance. Se por um lado baixos níveis podem levar a perdas e altos custos de falta de produtos, por outro lado, o excesso de estoques representa custos operacionais. O importante nesse sentido, é encontrar o ponto ideal de estoque. Algumas empresas ainda negligenciam o seu gerenciamento, outras, entretanto, já perceberam as vantagens competitivas que a gestão dos estoques pode trazer. O estoque de uma empresa está diretamente associado a um dos quatro elementos do marketing - a praça, que representa o atendimento da demanda, isto é, ter o produto desejado pelo cliente no lugar certo e na hora certa (GARCIA *et al*., 2006).

O objeto desse estudo, o comércio varejista de joias, trabalha cada vez mais com o sistema de comercialização por catálogo e encomendas, haja vista o custo do estoque de joias e a instabilidade do mercado do ouro, eliminando assim, custos desnecessários como intermediários e aumentando a variedade desse produto (NOVAES, 2015).

Nesse sentido, duas questões ajudam a nortear os administradores dos estoques nas empresas: Quando comprar? e quanto comprar? Pelo método tradicional, já ultrapassado, as empresas acumulavam estoques para o caso de serem necessários. Esse método evoluiu para gestão *just in time* (JIT), no qual recebem-se os artigos no momento em que se precisa deles (STUKART, 2007). Além de reduzir os custos operacionais e de manutenção de estoques, as empresas que trabalham com material considerado precioso, como é o caso da joia, eliminam parte do risco de assalto. Dessa forma, a redução dos estoques contribui até mesmo para questões de segurança.

Dessa forma, a Luxúria precisa de uma gestão de estoques eficaz - controlar o fluxo de bens e serviços de acordo com sua demanda (MALAQUIAS, F.; MALAQUIAS, R., 2014). Controle de inventário é a fórmula para o sucesso empresarial num ambiente de competição intenso, pois é fundamental para reduzir os custos, melhorar a qualidade do produto, melhoria do serviço, melhorar a capacidade competitiva e flexibilidade operacional.

OBTENÇÃO DOS DADOS

Para obtenção dos dados apresentados neste caso de ensino, foi realizada uma entrevista com o diretor-proprietário da rede Luxúria. As estratégias propostas no caso de ensino são oriundas de uma situação real vivenciada pela empresa nos últimos tempos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARRUDA, S. M.; CHAGAS, J. **Glossário de biblioteconomia e ciências afins**. Florianópolis: Cidade Futura, 2002.

BUCHANAN, L.; O'CONNELL, A. A brief history of decision making. **Harvard Business Review**, Boston, v. 84, n. 1, p. 32-41, Jan 2006.

CARAVANTES, G. R.; PANNO, C. C.; KLOECKNER M. C. **Administração: Teorias e Processo**. Pearson Education, 2006.

CHALOTRA, V. Inventory management and small firms growth: An analytical study in supply chain. **Vision: The Journal of Business Perspective**, v. 17, n. 3, p. 213-222, 2013.

CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada** – Supply chain. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DE OLIVEIRA MALAQUIAS, F. F.; MALAQUIAS, R. F. Gestão de Custos e Gestão Logística: o Papel dos Sistemas de Informação. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 4, n. 2, p. 93-111, 2014.

GARCIA, E.; dos REIS, L.; MACHADO, L.; FERREIRA Filho, V. J. **Gestão de estoques: otimizando a logística e a cadeia de suprimentos**. Rio de Janeiro: E-papers, 2006.

GHEMAWAT. P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

JOHNSON, G. **Strategic change and the management process**. New York: Blackwell, 1987.

MACLEAN, D.; MACINTOSH, R.; SEIDL, D. Rethinking dynamic capabilities from a creative action perspective. **Strategic Organization**, 2015.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

PETTIGREW, A.; WHIPP, R. **Managing Change for Competitive Success**. Blackwell Publishing, 1991.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RABELO, A. Estratégia Empresarial: Uma análise baseada no modelo de Porter. Florianópolis: UFSC, 2002. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia da Produção) Escola de Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1970.

STUKART, H. L. **Lucro: através da administração de material**. São Paulo: Nobel, 2006.