

LOGÍSTICA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO: UM ESTUDO DE CASO EM UM SUPERMERCADO DE PEQUENO PORTE NA CIDADE DE MACAPARANA-PE.

Autoria

Maria Aparecida de Albuquerque Silva

Gestão em Logística/Universidade de Pernambuco - UPE

Rafaela de Lima Silva

Administração/Faculdade de Ciências de Timbaúba - FACET

Gerusa Barros do Nascimento

Serviços Sociais /Universidade Federal de Pernambuco -UFPE

Resumo

Resumo

Com a grande numerosidade de supermercados disponíveis para a escolha dos clientes, os que buscam desenvolver um diferencial competitivo são bem vistos pelos clientes. Tendo em vista esta situação está pesquisa se propôs a investigar qual é o nível de serviço logístico oferecido por um supermercado de pequeno porte na cidade de Macaparana- PE. Para tanto, discorreu-se sobre condutores teóricos relacionados a logística de serviço e suas operações. Utilizou-se o método qualitativa, guiado por um estudo de caso elaborado através de entrevistas semiestruturadas e observações, a análise foi desenvolvida pelo modo descritivo. Obteve-se como resultado do estudo, informações que permite advogar que o nível de serviço ofertado por este supermercado é satisfatório e diferenciado utilizando-se de uma estratégia logística bem elaborada.

Palavras chaves: Logística, serviço, supermercado.

OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

**LOGÍSTICA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO: UM ESTUDO DE CASO EM
UM SUPERMERCADO DE PEQUENO PORTE NA CIDADE DE MACAPARANA-
PE.**

Resumo

Com a grande numerosidade de supermercados disponíveis para a escolha dos clientes, os que buscam desenvolver um diferencial competitivo são bem vistos pelos clientes. Tendo em vista esta situação está pesquisa se propôs a investigar qual é o nível de serviço logístico oferecido por um supermercado de pequeno porte na cidade de Macaparana- PE. Para tanto, discorreu-se sobre condutores teóricos relacionados a logística de serviço e suas operações. Utilizou-se o método qualitativa, guiado por um estudo de caso elaborado através de entrevistas semiestruturadas e observações, a análise foi desenvolvida pelo modo descritivo. Obteve-se como resultado do estudo, informações que permite advogar que o nível de serviço ofertado por este supermercado é satisfatório e diferenciado utilizando-se de uma estratégia logística bem elaborada.

Palavras chaves: Logística, serviço, supermercado.

Abstract

With the large number of supermarkets available to choose from customers, those who seek to develop a competitive advantage are well seen by customers. In view of this situation this research has proposed to investigate the level of logistics service offered by a small supermarket in the city of Macaparana-PE. For that, we talked about theoretical drivers related to service logistics and their operations. The qualitative method was used, guided by a case study elaborated through semistructured interviews and observations, the analysis was developed by the descriptive mode. It was obtained as a result of the study, information that allows to advocate that the level of service offered by this supermarket is satisfactory and differentiated using a well-developed logistics strategy.

Keywords: Logistics, service, supermarket.

1. Introdução

Oferecer um serviço de qualidade aos clientes é o objetivo de todos os estabelecimentos comerciais, todavia para os supermercados não é diferente, a satisfação dos clientes é o ponto chave para atraí-lo em definitivo para seu empreendimento. Para tanto o uso eficaz de uma estratégia logística nestes estabelecimentos pode acarretar um ótimo diferencial competitivo. A elaboração de uma estratégia logística de qualidade é fundamental para o sucesso do negócio, elaborando um plano de gestão desde da aquisição dos produtos, passando pelo controle de estoque, disposição física nas prateleiras até o atendimento aos clientes no supermercado ou através de entregas a domicilio, ou seja, todas as operações logísticas.

Devido ao grande número de supermercados disponíveis para a escolha dos clientes, os que querem ter um diferencial competitivo devem buscar novos mecanismos para atrair a clientela e a logística pode ser este diferencial. Todos os proprietários de estabelecimentos comerciais devem sempre estarem atentos as necessidades dos clientes, sempre buscando novos mecanismos que o diferenciaram dos demais, sendo assim um plano logístico pode ser a oportunidade ideal para alcançar o diferencial desejado.

A logística atuará no supermercado em todas as áreas, aprimorando os serviços e desenvolvendo soluções para os possíveis problemas. É importante salientar que a logística aplicada a este supermercado tem o objetivo de diminuir custos e melhorar a qualidade do serviço oferecido de tal forma a responder as expectativas dos clientes de maneira satisfatória possibilitando a sua volta ao supermercado. Quando um cliente vai a um determinado supermercado ele deseja encontrar com facilidade os itens que deseja, e que os mesmos sejam de qualidade, todavia não é só a disponibilidade e a qualidade que irá satisfaze-lo, a qualidade e a agilidade do atendimento, a aparência e higiene e os preços acessíveis também são levados em consideração na hora da escolha.

Todavia cabe salientar que as decisões logísticas aplicada a este supermercado talvez não seja apropriada para outro estabelecimento. Cada caso é diferente, portanto é preciso fazer um estudo detalhado de todas as atividades logísticas, sendo possível assim descobrir problemas e defeitos das próprias operações logísticas. Cabe ainda ressaltar que neste caso específico o nível de serviço logístico oferecido é o resultado de todas as atividades e processos da cadeia de suprimentos segundo a visão da logística. Sendo assim definir o nível dos serviços fornecidos aos clientes é, portanto, crucial para a concretização da rentabilidade projetada pela empresa (BALLOU, 2006).

Pautando neste contexto o presente estudo tem como objetivo verificar o nível de serviço logístico oferecido por um supermercado de pequeno porte na cidade de Macaparana- PE. Como objetivo específico, deseja-se verificar o nível de satisfação dos clientes bem como compreender os motivos que levam uma pessoa a escolher tal estabelecimento. Este trabalho se justifica pelo fato de ave inicialmente uma necessidade de se compreender quais são as necessidades dos clientes bem como compreender seus desejos.

2. Referencial teórico

2.1. Nível de serviço logístico

Um bom serviço logístico é o que qualquer cliente deseja de um supermercado ou qualquer outro comércio, mas no ponto de vista logístico Ballou (2006), relata que o serviço ao cliente é o resultado de todas as operações logísticas ou dos processos da cadeia de Supply Chain Management (SCM) sendo assim, o plano do sistema logístico é construir um nível de serviços logísticos que desejasse oferecer aos clientes, tendo assim forte ligação com a rentabilidade esperada pela empresa. Bowersox e Closs (2001), ressalta que o objetivo central da logística é alcançar um nível de serviço ao cliente pelo menor custo possível buscando oferecer capacidades logísticas alternativas com ênfase na agilidade, no controle operacional, na flexibilidade, e no comprometimento em atingir um nível de desempenho que resulte em um serviço perfeito.

Com a preocupação em desenvolver diferenciais perante a concorrência outros seguimentos foram desenvolvidos. Sendo eles indicadores criados para avaliar a capacidade da organização de oferecer serviços e produtos de qualidade, além de uma entrega eficiente entre outros atributos que possam garantir satisfação aos clientes (MIRANDA, 2001). Mas para se obter um conjunto de medidores algumas qualidades devem ser consideradas para formar uma estrutura coerente. Portando para que sejam efetivos alguns destes atributos são: confiabilidade; clareza e objetividade; e relevância; possibilitando serem controladas pelas ações e capacidades de mensurar a eficiência, eficácia e a efetividade (CÂNEPA, 2007).

Porem para se ter um nível de serviços satisfatórios é necessário investimentos, mas antes é preciso realizar uma boa gestão de custos logísticos possibilitando políticas de redução de custos e melhorias nas operações. Todo serviço gera custos, e com a logística não é diferente. Quanto mais elaborado seja o nível de serviço logístico, maiores serão os custos para a manutenção do padrão de qualidade. Ballou (2006), relata que os custos logísticos são propícios a aumentar à medida que o nível de serviço é alavancado, possibilitando que as empresas procurem identificar qual o nível de serviço “ótimo” que a favorecerá o alcance da maximização dos lucros do estabelecimento.

Para que os custos sejam digeridos de forma acentuada sem comprometer a lucratividade do empreendimento é necessário avaliar todos os componentes que estão envolvidos no processo de melhoria da qualidade do serviço oferecido. Todos os elementos do nível de serviço devem ser estudados anteriormente a tomada de qualquer decisão envolvendo investimentos ou mudanças de atitudes com relação as atividades, e isto é função do profissional da logística analisar detalhadamente cada situação.

Ballou (2001) afirma que a logística envolve todas as operações relacionadas com o controle de produção, planejamento, embalagem, movimentação de materiais, armazenamento e expedição, distribuição física, transporte e sistema de comunicação que operadas em sincronia, podem fazer com que as empresas agreguem valor aos serviços oferecidos aos clientes e também oportunizando um diferencial competitivo

perante a concorrência. Ainda segundo Ballou (2001), os níveis de serviço podem ser agrupados em três categorias, dependendo do momento em que a transação entre cliente e empresa ocorre. Esses grupos são identificados como fatores de pré-transação, de transação e de pós-transação, respectivamente.

Alguns estabelecimentos com o intuito de estreitar seus laços com os clientes passam a divulgar informações sobre suas políticas de atividade de forma impressa ou verbalmente, esclarecendo dúvidas, apresentando novos mecanismos de atendimento ou pagamento, ou apenas escutando as sugestões de melhorias dos próprios clientes. Isto faz com que o diálogo entre cliente e empresa seja atrativo, se o estabelecimento tem políticas flexíveis os clientes se sentem mais à-vontade em expor suas preferências.

As políticas sobre os níveis de serviço podem ser elaboradas ou simples, declaradas em separado ao dentro de colocações mais amplas da companhia sobre como os clientes são tratados (BALLOU, 1995). As declarações podem ser simples como “todas as ordens recebidas até meio-dia que vão ser despachadas no meio do dia”. Ballou (1995), ainda fala que as políticas com maior elaboração possivelmente cobri em detalhes fatores como confiabilidade, tempo, conveniência de colocação de pedidos e comunicação de ordens.

Entretanto as políticas e estratégias de melhoria do nível de serviço só será eficaz quando conhecer os desejos e necessidades dos clientes, todo cliente gosta de frequentar estabelecimentos que o faça se sentir importante e satisfeito. Quando um supermercado consegue transparecer tais sensações para o cliente o mesmo irar retribuir tornando suas voltas a tal supermercado mais frequente. Conhecer os clientes é fundamental para o sucesso do empreendimento. E segundo Tschohl (1996), “você dará um grande passo em direção ao profissionalismo se perceber que cada cliente a qual está lidando tem necessidades de serviços diferentes”.

Todo cliente busca um supermercado ou um varejista que atenda às suas necessidades, e algumas características distintas entre eles podem influenciar a decisão de um possível cliente em ir em um supermercado ou em um varejo. Cobra (2003), revela que considera que “um varejo moderno deve voltar sua atenção no atendimento das necessidades e desejos de seus clientes, procurando sempre conquistar seu coração, com muita magia e sedução”.

Os varejistas presam suas ligações com os clientes procurando sempre suprir suas necessidades de imediato. Já os supermercados é um tipo de autosserviço onde os clientes fazem suas compras sem o auxílio de um atendente no ato da escolha dos produtos. O autosserviço se caracteriza como sendo de compra por impulso; por esse motivo os produtos devem estar bem expostos nas prateleiras, expositores e gôndolas. Devem ser atrativos para induzir a compra e devem ter preços convidativos que não inibam o impulso do comprador (COBRA, 2003).

Tanto o varejo quando os supermercados buscam estratégias para atrair a clientela enquanto um, busca estreitar as relações com os clientes o outro, busca satisfazer as necessidades do cliente de forma autônoma, mas prestando um serviço de qualidade. O que vai influenciar na decisão do cliente em ir em um varejo ou em um supermercado é a sua necessidade no momento, e os dois tipos de

empreendimentos devem estar atentos nestas necessidades buscando sempre atrair a clientela de forma convidativa e satisfatória.

2.2 Fatores que influenciam na escolha do varejista

Existe diversos fatores que iram influenciar a escolha de um cliente em optar por um varejo ou um supermercado, o critério mais comum é o preço dos produtos desejados, entretanto este não é o único fator a ser considerado, depende também da cultura e estilo de vida do cliente. McCarthy e Perreault (1997) considera que são muitos os fatores que influencia a escolha por determinado varejista. Alguns dos mais relevantes estão relacionados às suas necessidades econômicas. Claro que os valores dos produtos são relevantes, mas existe outros fatores como a conveniência; qualidade dos produtos; variedade de seleção; reputação de integridade seriedade nos negócios; ajuda do pessoal de vendas; credito, serviços diferenciados de entrega, valor oferecido e o privilégio na devolução de mercadoria.

Além de todos os pontos já mencionados os clientes também levam em consideração a localização do estabelecimento os supermercados mais próximos teoricamente serão o escolhido, todavia esta decisão é variável se o cliente não se sentir bem no local ele irá procurar outro independente da distância, o cliente espera ser bem atendido além de ter disponível uma variedade de produtos de qualidade em um supermercado que prese a boa relação entre empresa e cliente.

É muito importante que todos estes fatores mencionados anteriormente sejam analisados e avaliados pelo proprietários e gestores dos supermercados e varejos de forma a se alto corrigir perante as lacunas encontradas. Para que aja um diferencial competitivo é fundamental a elaboração e implementação de uma estratégia que busque a melhoria do serviço oferecido, tal estratégia deve ser elaborada de forma inteligente economizando o máximo de recurso se tornando assim viável a sua implementação de imediato.

O estrategista responsável por esta estratégia deve estar sempre atendo a possíveis mudanças e prováveis problemas, estudar a viabilidade dos recursos necessários além de ter em mãos um plano alternativo caso a estratégia inicial se depara com problemas cuja solução extrapole seu orçamento pré-designando, o plano B deve estar pronto para resolver tais problemas pelo menor custo possível sem prejudicar a rentabilidade do estabelecimento. Faria e Costa (2005), relata que “a vantagens competitiva é obtida mediante a prestação de um serviço ou ao ofertar produtos diferenciados, que chamem a atenção dos clientes, seja pela qualidade, preço ao atendimento”.

3. Metodologia

O presente trabalho foi desenvolvido através do método qualitativo com o intuito de verificar o nível de satisfação dos clientes bem como compreender os motivos que levam uma pessoa a escolher tal estabelecimento, tomando como campo de estudo um supermercado localizado na cidade de Macaparana-PE. A utilização do método qualitativo foi feita com o intuito de adquirir uma avaliação mais minuciosa da situação.

Godoy afirma (1995), que a pesquisa qualitativa não procura mensurar e nem enumerar os fatores estudados, nem incrementar instrumentos estatísticos na tabulação dos dados. Está envolve a obtenção de dados, descritivos da situação estudada, tendo assim, compreender os fatos, levando em conta a perspectiva dos envolvidos no estudo.

O estudo de caso foi utilizado como estratégia de investigação e segundo Yin (2001), o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. A obtenção dos dados foi possível através de entrevistas semiestruturada e observações, que de acordo com Triviños (1987), a entrevista semiestruturada tem como característica propor questionamentos básicos que são apoiados em teoria ou hipóteses que se relacionam ao tema estudado. Para Günther (2006), o ponto forte da observação é o realismo da situação estudada.

As entrevistas foram aplicadas a uma amostra acidental dos clientes do supermercado onde eram abordados aleatoriamente na medida que adentravam no supermercado, posteriormente os funcionários do estabelecimento também foram entrevistados, e a observação se deu no mesmo estabelecimento analisando a relação entre clientes e funcionários. Onde foi possível compreender a relação entre clientes e funcionários da mesma forma que foi possível entender as necessidades dos clientes e as soluções adotadas pelo estabelecimento para satisfazê-los da melhor forma possível.

Há análise dos dados ocorreu utilizando o método descritivo já que este possibilita demonstrar de forma clara o que foi observado durante o estudo. a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Este tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). Todas as entrevistas ocorreram dentro do supermercado estudado em uma área reservada para que os entrevistados se sentissem à-vontade para responder de forma cinera o que estava sendo questionado.

Foram entrevistados 128 clientes durante 5 dias, onde todas as entrevistas foram gravadas em áudio totalizando um tempo aproximado de 3h. Ao término das entrevistas com os clientes foram entrevistados 12 funcionários e o proprietário do estabelecimento as entrevistas também foram gravadas e posteriormente transcritas somando mais 45min de entrevistas. A partir das entrevistas e observação foi possível fazer a análise de forma descritiva dos dados, reconhecendo o nível de satisfação dos clientes e quais são os critérios de escolha do supermercado.

4. Apresentação dos resultados

Na análise dos resultados foi possível mensurar o nível de satisfação dos clientes em relação ao nível de serviços logísticos prestado pelo supermercado, bem como, compreender quais são os fatores levados em consideração por eles na hora de fazer suas escolhas em frequentar determinado estabelecimento. Ficou evidente

que a grande maioria dos entrevistados estão satisfeitos com o nível do serviço logístico prestado, e o estabelecimento demonstra muito empenho em sempre melhorar o seu atendimento para com o cliente.

Foram entrevistados 128 clientes com idades entre 16 e 60 anos, que de forma geral todos demonstraram satisfação com relação ao nível de serviços logísticos por eles recebido. É importante mencionar que 93% dos entrevistados são clientes vitalícios, ou seja, que frequenta o estabelecimento por mais de 4 anos e 7% são novos clientes, porem todos recebem o mesmo tratamento sem distinção alguma. O propósito do proprietário do supermercado é ganhar a confiança de todos os possíveis clientes, oferecendo aos novos o mesmo tratamento oferecido aos clientes vitalícios, transmitindo confiança e satisfação, podendo assim, fidelizar estes novos clientes.

Todos os entrevistados foram questionados sobre a qualidade dos produtos disponíveis nas prateleiras e 100% confirmaram sem hesitar que todos os produtos são de qualidade, sempre frescos e dentro do prazo de validade. E para que os clientes tenham sempre os melhores produtos disponíveis o estabelecimento utiliza o sistema PEPS (Primeiro que Entra, Primeiro que Sai) ou seja, o primeiro produto que chega no supermercado deverá ser o primeiro produto disponível para a compra. Sendo assim, os produtos passam pouco tempo em disponibilidade e não correm o risco de estragar no caso dos perecíveis e nem de sair do prazo de validade no caso dos não perecíveis. Outra ação importante adotada pela empresa para melhorar o nível de serviço logístico é a análise do ciclo de vida dos produtos para evitar prejuízos a empresa.

Todos os entrevistados foram questionados sobre quais os produtos que mais lhe satisfazem, e 58% responderam que são os produtos de limpeza, por serem produtos acessíveis com preços justos e sempre abaixo dos da concorrência além de serem de boa qualidade. Os produtos alimentícios não perecíveis no geral corresponderam a 22% da satisfação dos clientes por serem disponíveis em grande qualidade e por terem preços que agradam a clientela. Os produtos perecíveis como frutas, verduras e hortaliças ficaram com 20% da satisfação, por sempre serem de boa qualidade e de grande variedade, o único empecilho de não obterem uma porcentagem maior de satisfação é o preço que as vezes ficam um pouco acima do da concorrência, mas mesmo assim, atendem as necessidades dos clientes por serem de excelente qualidade e sempre em bom estado.

Todos os entrevistados foram questionados sobre a qualidade do serviço de atendimento a eles prestados, e 98% responderam que sim, são satisfatórios, claro que os clientes na grande maioria das vezes só entram em contato com os servidores na hora de adquirirem produtos pesados ou passarem no caixa, todavia todos estão sempre à disposição para ajudar a clientela no que for preciso, sempre procurando as melhores soluções para seus problemas e desejos. Por ser um serviço de autoatendimento os clientes têm pouco contato com os funcionários do mercado, porem quando solicitados sempre estão aptos a prestarem o melhor serviço possível ao cliente. Cerca de 2% responderam que tem uma leve insatisfação com relação ao atendimento, mas não em forma geral, e sim, com relação a entregas em domicílio que atrasam um pouco.

Para satisfazer estes 2% de insatisfeitos com o serviço de entrega pode ser solicitado ao responsável pelas operações logísticas elaborar um mapeamento dos clientes que solicitam a entrega a domicílio, identificando os clientes que estão mais próximos do estabelecimento e os que estão mais distantes, podendo assim elaborar um sistema de UEPS (Último que Entra Primeiro que sai) onde a mercadoria será alocada no carro de entrega da seguinte forma, a última entrega a ser realizada será a primeira a entrar no carro, e a primeira a ser entregue será a última a ser colocada no carro. Com este sistema evitará que as entregas sejam feitas de forma aleatória e desordenada, diminuindo o tempo de entrega e diminuindo os custos com combustíveis, além de satisfazer os clientes com um menor tempo de entrega.

Neste seguimento podemos concluir que de forma geral os clientes estão satisfeitos com o nível dos serviços logísticos a eles prestados, suprimindo todas as suas necessidades, sendo assim, a empresa está no caminho certo para atingir o nível "ótimo" de satisfação dos clientes, onde a lucratividade do supermercado estará em números vantajosos ao mesmo tempo prestando um serviço de qualidade aos clientes e conseqüentemente atraindo novos clientes para seu negócio.

Outra questão que foi levantada foi quais são os critérios que uma pessoa usa para escolher qual supermercado irá realizar suas compras. E o que foi relatado é que a localização é muito importante, os supermercados que estão mais próximos as residências sempre serão a primeira escolha, porém este estabelecimento deve ter uma boa higiene, boa iluminação, ampla variedade de itens, boa qualidade dos produtos ofertados, e preços acessíveis. Caso o supermercado mais próximo não atenda estes requisitos o cliente irá procurar outro estabelecimento que lhe fornecerá estes requisitos.

Além destes fatores cruciais para a escolha do supermercado, os clientes ainda ficam atentos a confiabilidade do empreendimento, o tratamento por eles oferecido aos clientes, a disponibilidade para o diálogo, além de se sentirem bem, estando neste local. Se um supermercado atende todos estes requisitos e tem uma visão de que sempre é preciso estar atento as necessidades dos clientes e de que os ouvir é sempre produtivo, estará certamente no caminho certo para o sucesso.

Além dos clientes entrevistados também foram olvidos os funcionários e proprietário do supermercado, onde todos foram questionados sobre quais atitudes são tomadas quando um cliente faz uma reclamação ou solicitam ajuda. Todos responderam que a atitude de imediato é conversar com o cliente sobre qual é a sua necessidade, depois juntos procuram a melhor solução caso esteja com algum problema. Se o cliente precisa apenas de uma ajuda, o funcionário(a) estará de prontidão para auxiliar em qualquer que seja sua necessidade.

Todos os funcionários entrevistados se mostraram aptos a prestar o melhor serviço possível para os clientes do supermercado. Além de todos se direcionarem aos clientes de forma sempre muito educada e sempre com um sorriso no rosto, eles ainda se mostram confiantes com relação as suas funções. Visto isto o proprietário do supermercado que também foi entrevistado, foi questionado sobre como estimulam seus funcionários a agirem da melhor maneira com os clientes, ele respondeu que a

chave para o sucesso é deixar seus funcionários sempre estimulados e a vontade para trabalhar sem preção.

Um funcionário que trabalha de forma leve e com satisfação será mais produtivo e conseqüentemente será mais lucrativo. E para que tais funcionários estejam sempre motivados o dono do negócio busca promover premiações para os funcionários mais produtivos, os incentivando assim a buscar um melhor serviço. As premiações podem ocorrer a qualquer momento, podendo ser uma vez no mês, durante uma semana ou até mesmo uma competição entre os funcionários, e as premiações também são muito atrativas, um jantar com direito a acompanhante no melhor restaurante da cidade, um fim de semana com direito a acompanhante em uma chácara conceituada da região, um celular novo, entre outros prêmios.

O sistema de premiação desenvolvida neste supermercado surgiu efeitos positivos, todos os funcionários passaram a trabalhar não só por uma obrigação, mas sabendo que dando o seu melhor será reconhecido e de quebra terá uma boa premiação. O entrevistado relatou que está usando este sistema de premiação a pouco mais de um ano e os resultados são maravilhosos, a produtividade triplicou, e a satisfação dos clientes com relação ao serviço recebido aumentaram consideravelmente. o chefe ainda finalizou revelando que seus lucros só aumentariam se seus funcionários estivessem satisfeitos, e foi o que aconteceu, hoje tanto os funcionários quanto os clientes estão satisfeitos.

5. Conclusão

Concluiu-se que o referido estudo fez uso do método qualitativo com a finalidade de obter dados mais detalhados sobre o estudo e ficou comprovado que o nível de serviços logísticos prestados pelo supermercado estudado é satisfatório e está caminhando para encontrar seu ponto ótimo. Também foi possível compreender quais são os critérios de escolhas dos clientes para escolher o supermercado ideal para suas necessidades.

Mostrou-se ainda que o gestor no negócio está empenhado em ajudar e incentivar seus funcionários a trabalharem de forma mais produtiva e satisfatória. O sistema de incentivos foi bem aceito pelos funcionários e os resultados se refletiram na sua produtividade e na satisfação dos clientes. Tendo em vista que os problemas do estudo foram respondidos, seria interessante continuar no mesmo seguimento e se aprofundar nas questões logísticas, afim de analisar se a logística da cadeia de suprimentos está sendo executada de forma correta ou se oferece riscos a lucratividade do negócio.

REFERÊNCIAS

BALLOU, R. H. **Logística empresarial**. (transportes, administração de materiais, e distribuição física). São Paulo: Atlas, 1995.

BALLOU, R. H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial. 4ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

CÁNEPA, D.; LUDWIG, V.S. **Avaliação de desempenho empresarial: estudo de caso de uma agroindústria no RS**. UFRGS. Disponível em: [http://www.ufrgs.br/necon/1ade\(3\).pdf](http://www.ufrgs.br/necon/1ade(3).pdf) Acesso em 18 de Jan de 20018.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.

GÜNTHER, H. **Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta é a Questão?** Psicologia: Teoria e Pesquisa, pp. 201-210. 2006.

McCARTHY, E. J; PERREAULT Jr, W. D. **Marketing essencial**. (Uma abordagem gerencial e global). São Paulo: Atlas, 1997.

MIRANDA, R. C. **Inteligência Organizacional e Competitiva. R. Balanced Scorecard**. In: TARAPANOFF, K. (Org.) Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TSCHOHL, John. **Encantando totalmente o cliente**: como transformar relações de negócios em dinheiro vivo e ainda trabalhar com prazer. São Paulo: Makron books, 1996.

YIN R. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** (2ed). Porto Alegre: Bookman; 2001.