

GESTÃO LOGÍSTICA: como ter uma melhor interação entre o setor de compras e recebimento de mercadoria em um supermercado

Rafael Francisco Alves Da Silva
Jean Pablo Monteiro Silva
Jardel Rodrigues Marques De Lima
Tamara De Oliveira Gonçalves
Sergio Augusto Santos de Moraes

RESUMO

A logística empresarial fortalece cada vez mais os elos entre os setores da cadeia, contribuindo para agilizar os negócios, otimizar custos operacionais, encurtar distâncias, cruzar fronteiras, garantir o desenvolvimento dos negócios da empresa, bem como cumprir sua missão, ou seja, entregar o produto certo, no lugar certo, na hora certa, na forma desejada e ao preço certo para o consumidor final. O presente trabalho aborda os problemas da não execução da gestão logística e de compras de um supermercado. Tem como objetivo abordar as falhas de uma não interação entre os setores de compra e recebimento apresentando os benefícios de uma interação eficiente. O trabalho foi realizado através de pesquisa bibliográfica e exploratória. Verificou-se através do estudo que uma organização sem integração entre seus setores caminha de forma errônea e individualista, prejudicando as tarefas diárias organizacionais, fazendo com que a perda de mão de obra seja visivelmente acusada, onde colaboradores não mantêm uma média de execução de tarefas diárias por desacordo entre os setores, tornando assim vários colaboradores com tempo obsoleto em alguns períodos.

Palavras-chave: Gestão logística, supermercado, compras.

ABSTRACT

Business logistics increasingly strengthens the links between the sectors of the chain, helping to streamline business, optimize operating costs, shorten distances, cross borders, ensure the development of the company's business, as well as fulfill its mission, that is, deliver the right product, in the right place, at the right time, in the desired form and at the right price for the end consumer. The present work addresses

the problems of non-execution of the logistics and purchasing management of a supermarket. It aims to address the failures of non-interaction between the purchasing and receiving sectors, presenting the benefits of efficient interaction. The work was carried out through bibliographical and exploratory research. It was verified through the study that an organization without integration between its sectors walks in an erroneous and individualistic way, harming the daily organizational tasks, causing the loss of manpower to be visibly accused, where employees do not maintain an average of daily tasks execution due to disagreement between the sectors, thus making several with obsolete time in some periods.

Keywords: Logistics management, supermarket, shopping.

1 INTRODUÇÃO

Os primeiros supermercados surgiram em 1930 nos Estados Unidos, o crescimento do uso do automóvel e a elevação dos salários sem inflação sustentaram o crescimento do autosserviço, enquanto no Brasil, os primeiros supermercados surgiram na década de 1950 (LAS CASAS, 2006).

O fato de supermercados terem chegado ao Brasil apenas na década de 1950 se deve a hábitos familiares tradicionais que limitam o uso de geladeiras, apenas a famílias abastadas, devido ao baixo poder aquisitivo, acessibilidade de veículos e pelo poder aquisitivo de certas pessoas (NOVAES, 2007).

Desde então percebe-se que se tornou uma luta diária captar diferenciais competitivos nesse segmento como, preço, qualidade, praticidade, comodidade, são fatores primordiais para fidelização e retenção de novos clientes, um dos fatores que mais evoluíram desde então foi o setor logístico (NOVAES, 2007).

Já a logística no Brasil passa por um período de mudanças, tanto em termos de práticas empresariais quanto de eficiência. Qualidade e disponibilidade de infraestrutura de transporte e comunicação, elementos básicos da logística moderna (GOMES e RIBEIRO, 2020).

Segundo Novaes (2007), logística é o processo de efetivamente planejar, implementar e controlar o fluxo e armazenamento de produtos e serviços e

informações relacionados, inclusive desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com a finalidade de satisfazer as necessidades do consumidor.

Sendo assim, o processo logístico de uma rede supermercadista composta por diversos departamentos, funcionários e sistemas com tecnologia de ponta, que garantem que todas as etapas do processo sejam realizadas de forma integrada para que o produto chegue ao consumidor final no tempo desejado

Com o novo contexto econômico do Brasil, a logística tornou-se uma das áreas importantes para aumentar os lucros das empresas desse segmento. Dessa forma, o modelo de governança da distribuidora deve ser avaliado por meio de uma nova abordagem, na qual devem ser implementadas técnicas modernas de controle e gestão de custos (MÜLLER e KRIGER, 2002).

2 CONCEITUAR GESTÃO LOGÍSTICA E SUA FUNCIONALIDADE

A gestão logística passou a ser definida como um conjunto de procedimentos executados em toda a cadeia de suprimentos com a finalidade de planejar, controlar e estruturar o fluxo de recursos e serviços para atender aos requisitos do cliente (NOVAES, 2007).

No entanto, Ouro verde (2018), diz que as responsabilidades de profissionais de logística que terão funções integradas de planejamento, controle e direção de logística, destacando seus papéis e objetivos ao longo do processo, encontrar maneiras eficazes de descobrir, para reduzir custos e eliminar desperdícios devido a aspectos de implementação.

Dessa forma, Souza (2002), a gestão logística é um conceito orientado ao fluxo, com o objetivo de integrar recursos ao longo da jornada entre o fornecedor e o cliente final. Logística interna refere-se ao processo de recebimento, armazenamento, controle e distribuição de materiais utilizados em uma organização.

Assim, ela deve atender às necessidades da cadeia de suprimentos das operações, que podem ser divididas em grupos: fornecedores, fabricantes, centros de distribuição e consumidores finais, identificado as necessidades de cada grupo, o desafio logístico é tentar satisfazê-las da melhor forma, reduzindo os custos envolvidos (FERRAES NETO E KUEHNE JUNIOR, 2002).

Já de acordo com Porter (1997), seu modelo de cadeia de valor, ensina que as empresas, para obter vantagem competitiva, devem reduzir custos e ter diferenciação em diferentes grupos de atividades, entanto as principais atividades essenciais para essa vantagem competitiva está a logística interna da organização.

Ferreira (2013), sustenta que a armazenagem é uma questão essencial na gestão logística, pois mantém o equilíbrio entre oferta e demanda, as empresas estão cada vez mais tentando garantir produtos para seus clientes com estoques reduzidos, o que significa reduzir custos de estoque e responder rapidamente a pedidos de clientes. Na figura 1 será apresentada o ciclo da cadeia de suprimentos.

FIGURA 1- cadeia de suprimentos.



Fonte: <https://blog.bluesoft.com.br/cadeia-de-suprimento>

Na visualização de ciclo, há um número constante de ciclos executados em cada etapa da sequência, existem ciclos de clientes, ciclos de reabastecimento (entre varejistas e distribuidores), ciclos de produção (entre distribuidores e fabricantes) e ciclos de fornecimento (entre fabricantes e fornecedores).

Entende-se que, para otimizar a gestão de estoques da empresa, a utilização de ferramentas específicas de necessidades poderia aumentar a eficiência, contribuindo para redução de custos, despesas e investimento de capital. Uma dessas ferramentas é a curva ABC, cuja finalidade é ordenar os itens do estoque de acordo com sua importância, o que permitirá que priorizem de acordo com necessidades do negócio (POZO, 2010).

Diante disso, Sebrae (2013), afirma que no Brasil a taxa de mortalidade para empresas menores de dois anos é de 24,4%, no Sudeste essa taxa cai para

21,8% e no varejo alimentar, a média nacional é de 19%. Portanto, nas capitais, as principais causas de fechamento são os altos custos do espaço urbano, gastos excessivos e excesso de oferta de produtos e serviços em relação às necessidades e características de seus usuários.

3 APONTAR OS FATORES DE MAIOR INTEGRAÇÃO ENTRE O SETOR DE COMPRA E RECEBIMENTO

Conforme, Gaither e Frazier (2001), o departamento de compras desempenha um papel importante no alcance das metas corporativas, a missão do setor de compras é entender a demanda competitiva por produtos e serviços, assumindo a responsabilidade pela entrega no prazo, custo, qualidade e outros elementos da estratégia operacional para isso, é essencial manter uma base de dados atualizada de fornecedores, para poder negociar e estabelecer uma relação de confiança mútua com os fornecedores.

Segundo, Moraes (2005), as pessoas que atuam nessa área também precisam ter informações bastante completas e atualizadas, além de habilidades de comunicação interpessoal, como capacidade de negociação, capacidade de trabalho em equipe, boa comunicação e capacidade de gerenciamento de conflitos.

Já para Monckza (2005) o papel primordial da função compras deixou de ser a obtenção de bens e serviços sob demanda dos usuários internos, tornando-se uma atividade importante para a organização atingir seus objetivos estratégicos, em busca de maior competitividade, a função de compras tem seis objetivos básicos para atingir um desempenho de classe mundial.

- 1) Suprir as necessidades operacionais;
- 2) Gestão eficaz e eficiente do processo de provisionamento;
- 3) Gestão de Instalações de Fornecimento;
- 4) Desenvolver fortes relacionamentos com outros grupos funcionais da organização;
- 5) Apoio às metas e objetivos da organização;
- 6) Desenvolver estratégias de compras integradas que suportem as estratégias da organização.

Para Baily (2000) a função de compras é responsável por estabelecer o fluxo de material dentro da empresa, para o segmento de fornecedores, e pela entrega rápida. De acordo com a definição meta de compra; comprar os ingredientes de qualidade certa, na hora certa, na quantidade certa, da fonte certa, pelo preço certo.

Ballou (2001), afirma que essas atividades estão relacionadas as compras, em uma variedade de fatores, como seleção de fornecedores, qualidade do serviço, determinação das condições de venda, previsão de preços, serviço de atendimento, entre outros. Portanto, para Parente (2000) o processo de compra é, sem dúvida, a atividade mais importante de um negócio de varejo, pois quando ocorre uma venda, o estoque deve ser repostado para que a venda ocorra, assim o ciclo de compras é uma função importante para a sobrevivência e expansão de qualquer negócio.

Dessa forma, a função compra é um processo muito amplo que acaba por envolver a todos na organização, onde o setor específico geralmente, em face da competitividade empresarial precisa da ajuda de outros setores da organização para se manter, como o de desenvolvimento de produtos, área financeira, entre os envolvidos neste processo está o setor de recebimento de mercadorias (ARNOLD, 1999).

No entanto, Ravazolo (2017), ressalta que o conceito sobre recebimento de materiais corresponde não especificamente em receber as mercadorias de qualquer maneira, ou efetuar a descarga rápida, requer armazenar em algum lugar com espaço insuficiente, a verdadeira função em receber materiais é aquela que segue os padrões de qualidade da ISO 9001 e os processos da empresa, analisando todo procedimento antes da armazenagem.

Destaca-se ainda, que o setor de recebimento é muito sensível, já que possui uma grande quantidade de informações envolvidas, fazendo com que o colaborador responsável esteja sempre atento, pois qualquer distração pode gerar um problema, o setor deve oferecer condições de movimentação, estocagem e um boa estrutura para as pessoas e equipamentos, no ato do recebimento havendo avaria o funcionário deve ter total acesso à nota fiscal de devolução para realizar a conferência e direcionar a mercadoria para o local onde o setor de inspeção realizará o seu trabalho (MOURA, 1997).

Portanto o processo de recebimento e armazenagem é de suma importância para a empresa, o recebimento deve seguir os padrões que atendam de

maneira eficiente à instituição, podendo assim um recebimento de forma errada gerar vários prejuízos para a organização como: falhas de inventários, erros de sistema e o não reaproveitamento correto dos produtos por modo que fiquem obsoletos em estoque (LAS CASAS, 2006).

Corroborando com essa ideia, Chiavenato (1997), ressalta que a comunicação é uma atividade administrativa que tem dois objetivos principais: fornecer informações e entendimentos necessários para que as pessoas desempenhem suas funções; fornece as atitudes necessárias que promovem a motivação, cooperação e satisfação no trabalho.

De acordo com Kunsch (2003), a comunicação ocorre dentro da empresa e seu ambiente orienta e determina os rumos desta empresa, se o objetivo é ter um lucro todos devem conversar e trabalhar no mesmo tópico, caso contrário a meta de estabelecida pela empresa com antecedência não será alcançada. Para melhor entender esses fatores analise o quadro 1.

QUADRO 1: Contribuição da integração dos setores de compra e recebimento.

FATORES	CONTRIBUIÇÃO NA INTEGRAÇÃO COMPRAS E RECEBIMENTO	AUTOR
MELHORIA NA COMUNICAÇÃO	A comunicação é uma ferramenta fundamental das atividades organizacionais para ajudá-las a produzir e sobreviver. Sustenta que, no processo de comunicação, são transmitidos significados e informações e produzidos os efeitos da mensagem.	Deetz (2010)
ETICA COLETIVA	Embora um determinado funcionário tenha sua própria ética, ele deve se adequar à ética geral de sua profissão, pois somente assim pode ser priorizado o desenvolvimento do coletivo.	Jacomino (2000)
CLIMA ORGANIZACIONAL	Em um ambiente organizacional não adequado, muitos problemas tendem a surgir. Manter um bom clima organizacional incentiva a motivação e inclusão dos colaboradores, o comprometimento, valoriza as pessoas e melhorar a comunicação entre as áreas da empresa.	Rodrigues (2018)
GESTÃO DE PESSOAS	A gestão de pessoas é uma função de gestão que visa a cooperação das pessoas que trabalham em uma organização para atingir os objetivos organizacionais e individuais.	Gil (2001)

MOTIVAÇÃO	A motivação pode levar a aumentos significativos de produtividade e satisfação no trabalho, além de reduções significativas de absenteísmo, atrasos e lesões.	Da Silva et. al (2010)
-----------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------

FONTE: Próprio autor.

Do mesmo modo que o setor de compras é importante, o sistema de reabastecimento contínuo tem um papel fundamental, de modo que os níveis de estoque sejam monitorados continuamente e um novo pedido de reabastecimento é feito cada vez que o estoque atinge um nível de estoque, tendo um ponto de reabastecimento eficiente (RAVAZOLO, 2017).

Desse modo, a comunicação interna favorece a circulação de informações; cria nas pessoas um sentimento de “pertencimento”; ajuda a construir o futuro da organização, o negócio cresce e se destaca no mercado se o público interno estiver integrado às metas e objetivos da organização (NASSAR, 2005).

O discurso comercial não pode ser diferente da ação, ou seja, o que é dito está feito, senão perde-se a credibilidade e nenhuma comunicação torna o processo bem-sucedido Independentemente da forma de comunicação, ela deve ser transparente, ética e objetiva.

4 ANALISAR QUAL FATOR É DETERMINANTE PARA INTEGRAÇÃO DE COMPRA E RECEBIMENTO

De acordo com Chiavenato (2014), o modelo de gestão adotado ou a ser adotado na organização deve seguir todos os valores organizacionais da empresa e procurar os resultados das tarefas que atendam suas metas, ou seja o modelo de gerenciamento realizado, inclui todos os campos e funções organizacionais.

Com isso, uma agremiação adequada tem a sua diversidade sobre seus campos e funções, todos os trabalhos levam para benefício comum, bem como o exemplo de formigas no processo de construção ao edificarem seu formigueiro e ao abastecê-lo de mantimento, milhares trabalhando para o bem comum de todas (CHIAVENATO, 2014).

Entretanto, quando trata-se da logística, as pessoas são um aspecto fundamental das operações empresariais, e esse fator pode prever o crescimento ou

o fracasso de um negócio e seu desempenho a longo prazo, pois leva em consideração a qualidade do negócio, funcionários, sua capacidade de desempenhar sua função, conhecimentos adquiridos e como é utilizado, como será seu comportamento no desempenho de sua função, relações de como interagem com outros colaboradores e suas expectativas de desenvolvimento dentro e fora da empresa (BOWERSOX, 2014).

Sendo assim, a gestão logística, tem uma relevância direta na produtividade dos negócios com efeito, a partir do conhecimento das competências, possíveis pontos fortes e fracos de cada colaborador sendo é possível organizar processos para obter os melhores resultados de cada processo. (CARGOX, 2018).

Para Júnior (2011), esse alinhamento organizacional representa objetivamente como os departamentos de uma empresa sincronizam suas atividades e métodos para que se construa a integração empresarial. Além disso, enfatiza a harmonização dos processos internos das unidades, bem como a liderança individual e as metas associadas às estratégias de negócio em que cada unidade diferente da organização caracteriza-se por atividades em desenvolvimento e realizadas dentro da estrutura comum de processos de cada área, cada divisão tem uma estrutura única, e a forma como ela contribui para os processos de negócios vem da sinergia criada pelos funcionários.

Portanto, o clima organizacional é considerado um fator determinante para o sucesso de uma organização, principalmente para a produtividade entre setores operacionais, que está diretamente ligado a satisfação, motivação e na criatividade dos colaboradores (ROCHA, 2014). O ambiente de trabalho pode ser um fator decisivo no relacionamento entre setores, porque as pessoas precisam ser felizes trabalhando na empresa onde estão, para se sentirem valorizadas.

Segundo Lima e Jardim (2013), há dois caminhos necessários para que colaboradores tenham melhor desempenho na organização, como a exigência de qualidade de vida no ambiente de trabalho e o aumento da motivação as pessoas. As pessoas sentem a necessidade de que para continuarem no trabalho precisam de qualidade de vida e motivação. Cada organização tem sua própria missão e conjunto de princípios. Isso ocorre porque a empresa incorpora as crenças e valores mantidos pelos proprietários. Assim, o modelo de gestão, amplamente definido, está enraizado

no que os criadores acreditavam e, em essência, molda o sistema institucional. (BEUREM, 2002).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No Brasil, tornou-se comum a exploração e crescimento de grandes redes de supermercados, responsável por um faturamento de R\$ 554 bilhões de reais no ano de 2020, que representou 7,5% do Produto Interno Brasileiro (PIB), o setor supermercadista atrai olhares distintos de como padronizar processos e como administrar pessoas e setores distintos diferentes (BEZERRA, 2021).

Analisando friamente, nota-se algumas divergências entre setores, uma dessas divergências especificadas na pesquisa realizada acima, sendo entre os setores de compra e o de recebimento. Diante disso, este trabalho objetivou analisar quais os problemas enfrentados nos processos de compras e recebimento para se ter uma maior interação entre os setores, analisando as questões que levam os dois setores a não conseguir executarem trabalhos conjuntos e integralizados.

Durante o trabalho, foi visto que a falta de comunicação e a falta de compreensão entre os setores são alguns dos primórdios para que este gargalo seja notoriamente apontado, prejudicando de forma direta a execução dos padrões de rotinas empresariais.

Sendo assim o referido projeto através de pesquisas bibliográficas visa auxiliar tanto pequenas como grandes organizações do setor varejista e atacado, quanto às falhas de comunicação e integração entre os setores, buscando um bem comum para todos, organizacional, grupal e pessoal, demonstrando que um bom clima organizacional é um dos primórdios indispensáveis para o crescimento de uma empresa.

REFERÊNCIAS

- ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de Materiais**. São Paulo, Editora Atlas S. A., 1999.
- BAILY, P. et al. **Compras: Princípios e Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

BEUREN, I.M. **Gerenciamento da informação**. 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

BEZERRA, Juscelino Eudâmidas; AGNER, Marcelo Ramalho. **A Dinâmica Geográfica do Setor Supermercadista em Brasília (DF)**. Sociedade & Natureza, v. 33, 2021.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B.; BOWERSOX, J. C. **Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos**. 4ª. Ed. Porto Alegre (RS): Editora AMGH, 2014.

BRASIL, SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA (SEBRAE). **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB no Brasil**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil>. Acesso em: 12 de maio 2022.

CARGOX. **Por que a gestão de pessoas na atividade logística é importante?** Publicado em 03 out. 2018. Disponível em: <https://cargox.com.br/blog/por-que-gestao-de-pessoas-na-atividade-logistica-e-importante>. Acesso em: 12 de maio de 2022.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 3ª edição. Barueri: Editora Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1997. 920 p.

DA SILVA, Jannerpaula Souza et al. **A ergonomia como um fator determinante no bom andamento da produção: um estudo de caso**. Anagrama, v. 4, n. 1, p. 1-14, 2010.

DE SOUSA, Angélica Silva; DE OLIVEIRA, Guilherme Saramago; ALVES, Laís Hilário. **A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos**. Cadernos da FUCAMP, v. 20, n. 43, 2021.

DEETZ, S. (2010). **Comunicação organizacional: Fundamentos e desafios**. In Marchiori M. (Ed.), **Comunicação e organização: Reflexões, processos e práticas**. São Caetano: Difusora Editora.

FERRAES NETO, Francisco; KUHENE JUNIOR, Mauricio. **Logística empresarial**. 2002. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf>. Acesso em: 12 de maio de 2022.

FERREIRA, Wladimir. **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**. 4ª ed. FGV Editora. São Paulo, 2013.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg, **Administração da Produção e Operações**, 8 ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como classificar as pesquisas: como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, Carlos Francisco Simões; RIBEIRO, Priscilla Cristina Cabral. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação**. Editora Senac Rio, 2020.

GONSALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. 3. ed. Campinas: Alínea, 2003.

<https://i0.wp.com/blog.bluesoft.com.br/wp-content/uploads/2019/09/Ciclo-da-Cadeia-de-Suprimentos.png?resize=1024%2C311&ssl=1>

JACOMINO, Darlen. **Você é um profissional ético? Revista Você S/A**, Ed. 25, ano 3, São Paulo: julho, 2000

JÚNIOR, E.A.N. **Alinhamento estratégico segundo a metodologia de gestão Balanced Scorecard (BSC). Monografia (Graduação)** – Faculdade Sete de setembro. Paulo Afonso, 2011.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997. 156 p.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em serviços: Conceitos. Exercícios, casos práticos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LIMA, L. A.; JARDIM, G. T. P. **Motivação e Qualidade de Vida no Trabalho: uma análise na Comagro Peças e Serviços LTDA**. Revista Ciências Administrativas, v. 19, n. 1, p. 69-84, 2013.

MARTELLI, Anderson et al. **Análise de Metodologias para Execução de Pesquisas Tecnológicas**. Brazilian Applied Science Review, v. 4, n. 2, p. 468-477, 2020.

MENEZES, Afonso Henrique Novaes et al. **Metodologia Científica: Teoria e Aplicação na Educação à Distância**. Universidade Federal do Vale do São Francisco, Petrolina PE, 2019.

MONCZKA, R.; TRENT, R.; HANDFIELD, R. **Purchasing and supply management**. 3 eds., Ohio: Thomsin South-Western 2005.

MORAES, André. **Gestão de Compras. Apostila do Curso de Administração Industrial**. CEFDET. Rio de Janeiro: 2005.

MOURA, Reinaldo Aparecido. **Manual da Logística: armazenagem e distribuição física**. Vol. 2. São Paulo: IMAM, 1997. p 130-136.

MÜLLER, C. J.; KRINGER, J. S. **Gestão de Custos em empresas de distribuição**. Revista da FAE, Curitiba, v. 5, nº. 3, p. 23-29, 2002.

NASSAR, Paulo. **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2005. 174 p. O'DONNELL, Ken. **A Alma no negócio**. São Paulo: Editora Gente, 1992. 147 p.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e Gerenciamento da cadeia de Distribuição**. 6 reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

OURO VERDE, **O que é logística integrada e qual a importância dela para sua empresa.** Publicado em 11 dez. 2018. Disponível em: <https://www.ouroverde.net.br/o-que-e-logistica-integrada>. Acesso em: 12 de maio de 2022.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**, Editora Atlas, São Paulo, 2000.

PORTER, M. **Os caminhos da lucratividade - Como implementar uma verdadeira vantagem competitiva.** 1997. Disponível em: http://www.catho.com.br/curso/elearning/biblioteca/adm/porter_vantagem_competitiva.pdf Acesso em: 13 de maio de 2022.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: Uma Abordagem Logística.** São Paulo: Atlas, 2010.

RAVAZOLO, Rafael. **Níveis de estoque e reposição. A casa do Concurseiro.** Disponível em <https://acasadoconcurseiro.com.br>. Acesso em 12 maio 2021.

ROCHA, A. C.; CERETTA, G. F.; LIMA, J. **Clima organizacional em hospital: um estudo no Sudoeste do Paraná.** Reuna, v. 19, n. 2, p. 71-90, 2014.

RODRIGUES, Luana Pereira; RODRIGUES, Rodolfo Henrique; SANTOS, Hugo Henrique. **A influência do gestor no clima organizacional: motivação no ambiente de trabalho.** Revista Executive On-Line, vol. 03, edição nº01, Bebedouro, São Paulo, 2018.