



Congresso Internacional  
de Administração  
ADM 2021

**24 a 28**  
**de outubro**  
Ponta Grossa - Paraná - Brasil

**SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES  
EM TEMPOS INCERTOS:**

O papel dos gestores e do ambiente externo  
no sucesso e no fracasso organizacional.

## **COMPETITIVIDADE E VANTAGEM COMPETITIVA POR MEIO DA EFICIENTE GESTÃO LOGÍSTICA E DE ESTOQUES**

## **COMPETITIVENESS AND COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH EFFICIENT LOGISTICS AND INVENTORY MANAGEMENT**

### **ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE OPERAÇÕES E LOGÍSTICA**

Mariane Renata Pagnan Cendron, UNISEP, Brasil, mariane.pagnan@hotmail.com

Carlos Henrique Berlato Ferreira de Souza, UNISEP, Brasil, carloshbfs@hotmail.com

Gleison de Oliveira Zanella, UNISEP, Brasil, gleisonzanella@gmail.com

Jeovan Henrique Azolini, UNISEP, Brasil, jeovanazolini@hotmail.com

Mariangela Bedin da Roza, UNISEP, Brasil, mariangela-bedin@hotmail.com

### **Resumo**

Este estudo tem como objetivo evidenciar a importância da eficiência logística interna na gestão de recursos materiais das organizações. Sabendo-se da relevância dos estoques em uma organização e da sua participação para a obtenção de competitividade e lucratividade, estudar melhores formas de distribuição e movimentação física dos mesmos se torna um diferencial para o alcance de objetivos. Para tanto, utilizou-se do método exploratório explicativo de caráter qualitativo, além de fazer o levantamento de informações referentes ao tema logística empresarial. Pode-se perceber que alguns aspectos logísticos promovem diferencial na competitividade e potencializam a consecução de estratégias na execução de planos de ação. Desta forma, conclui-se que manter avaliação, acompanhamento e controle da distribuição física de mercadorias por meio da logística interna possibilita ganhos significativos em redução de custos e obtenção de vantagem competitiva.

**Palavras-Chave:** Logística; Gestão de estoques; Competitividade.

### **Abstract**

This study aims to highlight the importance of internal logistics efficiency in the management of material resources in organizations. Knowing the relevance of inventories in an organization and their participation in achieving competitiveness and profitability, studying better ways of distributing and physically moving them becomes a differential for achieving objectives. For this purpose, the exploratory explanatory method of a qualitative nature was used, in addition to collecting information on the topic of business logistics. It can be seen that some logistical aspects promote a differential in competitiveness and enhance the achievement of strategies in the execution of action plans. In this way, it is concluded that maintaining evaluation, monitoring and control of the physical distribution of goods through internal logistics allows significant gains in cost reduction and competitive advantage.

**Keywords:** Logistics; Inventory management; Competitiveness.

## **1. INTRODUÇÃO**

Na gestão organizacional, trabalhar com eficácia e eficiência proporciona ganhos expressivos em termos de competitividade, vantagem competitiva e lucratividade. Isto não é diferente quando se trata da logística empresarial, considerando ser um dos indicadores primordiais para o êxito de uma empresa.

Cabe destacar, que ao buscar retorno sobre o investimento nos produtos adquiridos e estocados, é preciso haver sincronismo entre a demanda de mercado, as compras realizadas e vendas aos clientes. Destarte, torna-se necessário um trabalho de melhoria constante no sentido de contar com um local adequado para a estocagem e movimentação de mercadorias, assim como de uma alocação que permita entradas e saídas eficientes (CORRÊA; CORRÊA, 2011).

O estoque de uma organização exerce influência nos objetivos determinados e nos rendimentos esperados, sendo que os esforços de trabalho e os investimentos direcionados para sua aquisição, armazenamento e fornecimento são de montante expressivo. Neste sentido, o arranjo físico requer atenção administrativa que promova distribuição e movimentação de acordo com possibilidades e estratégias adotadas pela empresa (SANTANA; PIPER, 2017).

Desta forma, este estudo tem como objetivo evidenciar a importância da eficiência logística interna na gestão da de recursos materiais das organizações. A intenção é buscar informações baseadas em estudiosos da área para verificar a relevância da problemática para o sucesso organizacional.

Para tanto, este estudo está dividido em quatro partes, ou seja, esta introdução se refere à primeira parte sendo o capítulo um. Na sequência o capítulo dois apresenta os aspectos metodológicos quanto à pesquisa realizada. No capítulo três trata-se do referencial teórico como sustentação ao tema abordado e desenvolvimento crítico com propósito de contribuição científica. Por último, no capítulo quatro, as conclusões finalizam o presente trabalho.

## **2. METODOLOGIA**

A metodologia utilizada para a realização deste estudo é caracterizada como exploratória explicativa de abordagem qualitativa. Este estudo tem como objetivo evidenciar a importância da eficiência logística interna na gestão da de recursos materiais das organizações.

Destaca-se que a pesquisa científica é usada para esclarecer, descobrir, ou até encontrar algo, na qual necessita-se da busca de conhecimento, ferramentas, táticas e até o aprofundamento do assunto pelo qual se estuda. O seu propósito é ir em busca de uma resposta significativa para sanar a dúvida ou problema (BARROS; LEHFELD, 2007).

Para Andrade (2007, p.111), “a pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”. Deste modo, a pesquisa tem objetivo de organizar as informações suficientes para responder aos problemas que são propostos. Mas para isso vários estágios precisam ser realizados, ou seja, ter a utilização de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos, para assim estar preparado com conteúdo para possível apresentação dos resultados (GIL, 2002; PRODANOV, 2013).

Gil (2002), classifica as pesquisas em três categorias, sendo exploratórias, descritivas e explicativas. Para o desenvolvimento do presente trabalho serão utilizadas as pesquisas exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória tem o objetivo de buscar mais informações sobre o assunto a ser estudado, e almeja descobrir, aprimorar e esclarecer ideias e intuições, com isso seu planejamento é bastante flexível.

A pesquisa descritiva tem o papel de descrever as características de uma determinada população ou fenômeno ou ainda compor relações entre as variáveis. A sua principal

particularidade é a coleta de informações, na qual é feita utilizando técnicas padronizadas (GIL 2002; PRODANOV, 2013).

Assim sendo, salienta-se que a pesquisa exploratória explicativa possibilita chegar à compreensões aprofundadas do tema objeto de estudo. Convém frisar, que a abordagem qualitativa permite reflexões geradoras de conhecimento, proporcionando ampliar horizontes e contribuir para despertares para novos estudos.

### 3. LOGÍSTICA

Para Dias (2016), a logística faz a gestão de coordenação de recursos em relação à movimentação de produtos e dos equipamentos utilizados em uma empresa, levando em consideração a compra, estocagem, movimentação, transporte e distribuição física. Por meio da logística trabalha-se desde a aquisição, movimentação, estocagem e entrega de mercadorias ao consumidor final (CORRÊA; CORRÊA, 2011)

Segundo Ching (2008, p. 18), “a logística está preocupada com a fábrica e os locais de estocagem, níveis de estoques e sistemas de informação, bem como seu transporte e armazenagem”. Em termos de eficiência na logística organizacional é preciso atuar na administração de banco de dados que possibilite o controle de informações em todos os pontos de atuação (BALLOU, 2006).

Percebe-se que o escopo da logística é muito amplo, indo muito além da simples movimentação e armazenagem de produtos. Envolve, cada vez em maior grau de importância, a gestão das muitas informações relevantes ao processo de planejamento, execução e controle do fluxo e armazenagem de produtos, além de todos os serviços associados (ARBACHE ET AL., 2011, p. 6).

A logística ainda é conceituada por muitos como sendo responsável apenas pelo transporte de mercadoria, porém quando se estuda a fundo, se descobre a complexidade da palavra logística, em que ela administra todas as fases do processo, até que o produto ou serviço seja entregue ao cliente (MARTINS, 2005).

Dias (2016), menciona quatro tópicos fundamentais que definem a função da logística, sendo eles:

- A negociação e a compra das mercadorias;
- O transporte e movimentação dessas mercadorias compradas;
- A armazenagem e estocagem e, por fim;
- A entrega das mercadorias, que podem ter sido beneficiadas por algum processo, ou não.

Conforme Ching (2008), é função da logística responder por todas as atividades de movimentação de materiais, tanto no ambiente interno como externo da empresa. Essas atividades podem ser divididas em primárias e secundárias, em que as atividades primárias são três: processamento de pedidos, gestão de estoque e transporte. Já as atividades secundárias são: armazenagem, manuseio de materiais, embalagem de proteção, programação de produtos e manutenção da informação.

Essas atividades estão interligadas, onde uma depende da outra e é através da adequada gestão, por meio de planejamento, organização e controle dessas atividades primárias e secundárias, que se consegue alcançar o objetivo final de atender a necessidade do cliente e consequentemente proporcionar à empresa mais competitividade no mercado e retorno financeiro (CHING, 2008).

Para Ballou (2006), as atividades são divididas em atividades-chaves e as atividades de suporte, algumas ocorrem no geral, ou seja, em todos os canais logísticos. Já outras dependem de situações específicas ou em determinado tipo de empresa.

As atividades-chaves incluem o transporte, manutenção de estoques, entre outras. Ballou (2006, p. 32) cita que “o transporte agrega valor de local aos produtos e serviços, enquanto a manutenção dos estoques agrega-lhes valor de tempo”. Quanto às atividades de suporte, pode-se expressar como exemplos a embalagem protetora e a manutenção de informações. Cabe destacar, que é de suma importância planejar e administrar essas atividades destacadas, pois afetam de maneira direta os serviços logísticos aos clientes.

Essas atividades interligadas dependem da outra e é através da adequada gestão, por meio de planejamento, organização e controle dessas atividades primárias e secundárias, que se consegue alcançar o objetivo final que é atender a necessidade do cliente e conseqüentemente proporcionar à empresa mais competitividade no mercado e retorno financeiro (CHING, 2008). Salienta-se que de forma geral, as atividades logísticas estão interligadas e o sucesso final só acontece se todas forem realizadas com eficácia (GONÇALVES, 2010).

### **3.1 Gestão de estoques e distribuição**

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2002, p.381), “estoque é definido como a acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformação. Algumas vezes, estoque também é usado para descrever qualquer recurso armazenado.” Os bens físicos que são armazenados por um período de forma improdutiva denominam-se estoque, que representam os produtos acabados que estão aguardando a venda, ou matérias-primas e componentes que serão utilizados na produção (Moreira, 2011).

Pode-se considerar talvez que seja apenas um processo de armazenagem de produtos, porém segundo Corrêa e Corrêa (2011), os estoques estão em geral no topo da agenda de preocupação dos gestores, isto é, torna-se preciso ter uma eficiente gestão para que não ocorra a indisponibilidade de certos produtos, e do mesmo modo para que não ocorra o excesso de estoque de certos itens.

Diante desta realidade, convém frisar que planejar, controlar e repor os estoques, são as principais funções da sua gestão. Mas para que a gestão aconteça é necessário o envolvimento e integração do setor de compras, planejamento e controle da produção, vendas, distribuição do produto, entre outros (LÉLIS, 2007).

Preocupar-se efetivamente com os estoques pode interferir nos resultados estratégicos de uma empresa. Definir o momento correto da compra, a quantidade ideal a ser comprada, os melhores preços, os níveis de segurança, a qualidade do bem ou serviço, são características importantes nesse processo (BERTAGLIA, 2003, p. 314).

Para a eficiente gestão de estoques o principal item se refere à realização do planejamento, no qual consiste na definição de valores que o estoque terá com o passar do tempo, os pontos de pedido, datas de entrada e saída de material e demais informações pertinentes. Após essa definição realiza-se o controle, no qual as informações são registradas e na sequência se faz a verificação para certificar se ocorreu de acordo com o planejado (CHING, 2008).

Todavia, todo estoque quando armazenado torna-se parte um local de distribuição ou centro de distribuição, o qual tem o objetivo de acomodar os materiais por um curto período de tempo. As etapas realizadas na distribuição podem ser classificadas como: recebimento dos produtos, identificação, transporte, movimentação física, armazenagem, gestão da localização física, e por fim, a saída para o devido destino (GONÇALVES, 2010).

O local de distribuição se esquadra no formato de armazém, no qual as mercadorias são recebidas de diferentes fornecedores e em sequência são desmembradas e armazenadas, e quando solicitada pelo cliente são direcionadas à expedição (RODRIGUES; PIZZOLATO, 2003).

Os benefícios de um centro de distribuição são inúmeros: redução de estoques e da estrutura de retaguarda nas lojas, mão de obra, falta de produtos e avarias, ganho de escala, eliminação de atividades que só agregam custo, melhor acuricidade no controle de estoques, otimização no carregamento dos veículos de transporte de cargas, maior eficiência operacional de toda a rede, entregas paletizadas e centralizadas (GUIMARÃES, 2007, p. 72).

Só se reconhece a relevância da correta administração do armazém quando o mercado procura por determinado item e a empresa não o tem disponível para atender a necessidade de seu cliente. Com isso, para que seja possível atender a todos os pedidos dos clientes sem provocar a insatisfação, é imprescindível efetivar uma boa gestão no local de armazenagem ou centro de distribuição (POZO, 2007).

Segundo Gonçalves (2010), na gestão de estoques três tópicos devem ser analisados e estudados, como: acessibilidade, equipamentos de movimentação e armazenamento, e classificação e codificação de materiais.

A acessibilidade constitui em permitir o alcance prático e fácil do material pretendido com menor trabalho, tempo e custo. Isso tanto para armazenagem como retirada de materiais diversos. Desta forma, deve-se procurar implantar um sistema que proporcione a informação de onde cada material se encontra estocado e um layout apropriado. Contudo, para ter sucesso no desenvolvimento do estudo é preciso levar em consideração itens como: volume de armazenamento, peso do material, acondicionamento e embalagem, frequência de movimentação, rotatividade dos estoques, valor do material, critérios de fornecimento, entre outros (GONÇALVES, 2010).

Neste sentido, há a necessidade de trabalhar no planejamento, definindo o local de armazenamento de cada produto para que se tenha uma boa visualização e identificação dos itens, considerando as características do ambiente para que não altere a qualidade dos materiais. Esse planejamento contribui para melhor utilização do espaço, facilitando o uso de equipamento para movimentação e armazenamento das mercadorias e conseqüentemente a diminuição dos custos (MARTINS; LAUGENI, 2005).

Já o manuseio de materiais representa o deslocamento de curta distância que ocorre no interior de uma empresa ou próximo à mesma. Dessarte, para maior eficiência no processo de manuseio de materiais foram determinados dez princípios da movimentação de materiais, conforme listado no Quadro 01 (POZO, 2007).

PRINCÍPIO	DEFINIÇÃO
<b>1º Princípio do planejamento</b>	Planejar todas as atividades e definir o melhor método do ponto de vista econômico.
<b>2º Princípio de integração</b>	Integrar e gerenciar as atividades de movimentação.
<b>3º Princípio do tempo ocioso</b>	Diminuir tempo improdutivo e ocioso.
<b>4º Princípio da simplificação</b>	Analisar a produtividade e reduzir ou eliminar a utilização de equipamentos de forma desnecessária.

<b>5º Princípio de fluxo e simplificação</b>	Automatizar a operação de movimentação de materiais ou utilizar equipamentos mecanizados são formas de conseguir maior eficiência no fluxo de materiais e mão de obra.
<b>6º Princípio do melhor espaço</b>	Realizar a gestão das áreas de armazenagem, com objetivo de aproveitar melhor o espaço e reduzir os custos.
<b>7º Princípio da segurança</b>	Um ambiente com equipamentos seguros são essenciais para que o colaborador se sint valorizado e desempenhe suas atividades com mais produtividade.
<b>8º Princípio da ergonomia</b>	Reconhecer e respeitar a capacidade e limitações do ser humano.
<b>9º Princípio ambiental</b>	Aplicar no dia a dia o conceito do cuidado ao meio ambiente, ou seja reduzir o consumo de energia, criar sistemas de destinação correta de resíduos e buscar utilizar recursos renováveis.
<b>10º Princípio da padronização</b>	Padronizar os espaços, equipamentos de movimentação os métodos e procedimentos.

Quadro 01: Os dez princípios da movimentação de materiais.

Fonte: Pozo (2007, p. 100).

Assim sendo, para selecionar os equipamentos necessários a serem utilizados no armazém, tanto para movimentar quanto para armazenar, deve-se procurar analisar características inerentes à cada tipo de material, suas formas de acondicionamento, embalagens e o fluxo geral dos materiais no local. A utilização desses equipamentos visa trazer à empresa benefícios como: redução de custos, aumento da produtividade, estender a capacidade de utilização do barracão, propiciar ambiente seguro e com mais conforto para os colaboradores, além de melhorar a fluidez do processo, que envolve recebimento, movimentação e expedição (GONÇALVES, 2010).

Neste sentido, para alocar e ter condições de distribuição eficiente de mercadorias, torna-se necessário fazer uma seleção para saber as mais relevantes em questão de valor, peso e distância quanto ao local onde estão estocadas. Destarte, utiliza-se para isso a ferramenta curva ABC, que permite selecionar adequadamente as mercadorias seguindo uma sequência conforme demonstrada no Quadro 2.

<b>ETAPA</b>	<b>PROCESSO</b>
<b>1</b>	Para cada item de estoque, determinar a quantidade total utilizada no ano anterior;
<b>2</b>	Determinar o custo médio de cada um dos itens de estoque;
<b>3</b>	Calcular para cada item de estoque o custo anual total de uso, multiplicando o custo médio de cada item, levantado na etapa 2, pela quantidade correspondente utilizada, levantada em 1;
<b>4</b>	Ordenar em uma lista todos os itens em valor decrescente do valor de uso estabelecido na etapa 3;
<b>5</b>	Calcular os valores acumulados de valor de uso para toda a lista, na ordem definida na etapa 4;
<b>6</b>	Calcular os valores acumulados determinados na etapa 5 em termos percentuais, relativos ao valor de uso para o total de itens;
<b>7</b>	Plotar os valores percentuais num gráfico;

<b>8</b>	Definir as três regiões conforme a inclinação da curva resultante: região A, de grande inclinação, região B, de média inclinação, região C, de pequena inclinação.
----------	--

Quadro 02: Processo curva ABC  
Fonte: Corrêa; Corrêa (2011, p.541).

Observa-se que a curva ABC tem forte utilidade dentro do estoque, porém, é capaz de ser aplicada em várias áreas. Através da ferramenta curva ABC é possível dividir os dados obtidos em classes, e esse escalonamento ajuda o gestor a organizar o estoque, traçar estratégias, tomar decisões. Convém salientar, que o resultado dessas ações vão impactar positivamente no resultado da empresa.

No entanto, para que o trabalho surta os efeitos esperados é preciso buscar meios de identificação das reais necessidades organizacionais. Para isso, realizar um detalhado diagnóstico de causas para possíveis soluções através de decisões assertivas, alguns passos devem ser executados com precisão (SANTOS, 2012).

Neste sentido, os gestores organizacionais na busca por maior desempenho estabelecem objetivos e metas que serão executados através de estratégias e ações. Destarte, o diagnóstico se mostra primordial para que se tenha um suporte da realidade existente e possam ser traçados caminhos com conhecimento e visão das dificuldades e expectativas do contexto que em que se atua (OLIVEIRA, 2007; MAXIMIANO, 2012).

Deste modo, o primeiro passo na realização do diagnóstico se trata da identificação e finalidade da empresa, procurando-se a compreensão de fenômenos por diferentes ângulos, tendo um olhar amplo quanto necessidades e desejos dos mais variados tipos de clientes e consumidores, sejam eles internos ou externos à organização (SCHWANINGER, 2006; ESPEJO; REYES, 2011).

Contudo, o diagnóstico organizacional deixa em evidência fragilidades da empresa, porém estabelece uma relação profunda com o planejamento estratégico por meio da análise de ambientes. Com isso, permite manter coerência entre propósitos e atividades que necessitam ser postas em prática para o alcance do que se almeja (RIOS *et al.*, 2012).

Convém enfatizar, que o diagnóstico organizacional se trata de um conjunto de etapas que trabalha uma sequência de etapas caracterizadas como método, contendo: análises de processos chave, construção do diagnóstico, requisição de informações, entrevistas com gestores, formação do plano de ação, apresentação do diagnóstico do plano de ação a ser executado (SANTOS, 2012).

As etapas para diagnosticar situações organizacionais e colocá-las em prática, ou seja, do diagnóstico organizacional, precisam seguir alguns passos de forma criteriosa, os quais são:

- 1- Detectar os sintomas norteadores da pesquisa: as reais causas da situação, fragilidades e problemas enfrentados;
- 2- Tipificar as entradas (inputs): classificando o que é necessário para gerar ou produzir algo;
- 3- Personalizar (/outputs): caracterizando o que é produzido de acordo com a importância e impacto que representam;
- 4- Identificar problemas: as falhas e desencontros entre o que se planeja e a produção real;
- 5- Especificar elementos organizacionais: fazendo um levantamento dos objetos e aspectos relativos ao estudo que se realiza;
- 6- Estimar consonância entre os elementos organizacionais: conferindo a existência de harmonia condizente aos seus processos;
- 7- Gerar pressuposições em relação às razões dos problemas: o que de fato está ocorrendo e possíveis causas;

8- Identificar a sequência do trabalho: tomando decisão sobre a estratégia a ser adotada, executar, avaliar os resultados e adquirir novas informações (SANTOS, 2012).

Covém salientar, que embora o diagnóstico organizacional seja semelhante e possa estar correlacionado com a análise organizacional, apresentam diferenças. Quanto à semelhança se refere à proximidade de compreensão do contexto organizacional, com levantamento e análise de dados relacionados aos fatores que fazem parte do ramo empresarial. A diferença está nos objetivos, em que a análise explora e busca compreender informações, enquanto que o diagnóstico organizacional visa compreensão de dados para mutação – ato de melhoramento, isto é, um aspecto peculiar da análise organizacional (JANICIJEVIC, 2010).

Assim sendo, frisa-se que diagnóstico organizacional providencia formas de encontrar de causas e consequências de problemas organizacionais, tendo quatro fases que necessitam ser observadas para sua elaboração. A primeira diz respeito à identificação de um problema; a segunda fase se refere à coleta de dados condizente ao problema encontrado; a terceira fase se trata da realização da ponderação de hipóteses; a quarta e última fase trabalha-se a comparação do problema identificado com os dados do histórico de experiências e casos vivenciados pela empresa, dando-se ênfase para decisões que favoreçam sua correção (OLIVEIRA, 2006).

## CONCLUSÃO

Este estudo tem como objetivo evidenciar a importância da eficiência logística interna na gestão da de recursos materiais das organizações. Quanto aos resultados obtidos, pode-se considerar positivos, já que foi possível contribuir substancialmente com a empresa em relação ao layout de estocagem de produtos.

Quando há um eficiente arranjo físico para mercadorias os ganhos são expressivos em agilidade e redução de custos. Neste sentido, ao estudar a forma como são classificados se torna possível estabelecer novas estratégias que geram maior efetividade na realização diária das atividades que fazem parte do contexto estudado.

Cabe destacar, que ao fazer a gestão de estoques, a logística exerce papel de suma importância, proporcionando mecanismos que favorecem atuar de forma competitiva. No entanto, frisa-se que os cuidados ao analisar indicadores e tomar decisões são fundamentais para se evitar perdas, tanto de recursos materiais como de organizações e clientes.

Portanto, na gestão de estoque é necessário que se busque aprofundamento dos aspectos envolvidos, como por exemplo, o espaço adequado em relação ao disponibilizado e o sincronismo dos setores de compra, venda e logística organizacional. Outros fatores importantes dizem respeito aos equipamentos utilizados para movimentação e manuseio de produtos, além das particularidades do local que podem favorecer ou dificultar a eficiência no desenvolvimento dos trabalhos de chegada, permanência e saída de produtos.

Desta forma, conclui-se que manter verificação sucessiva de atividades logísticas condizentes à estocagem de mercadorias e sua gestão, possibilita melhor tomada de decisão por parte dos gestores organizacionais, influenciando positivamente em seus resultados.

## REFERÊNCIAS

ARBACHE, F. S.; SANTOS, A. G; MONTENEGRO, C; SALES, W. **Gestão logística, distribuição e trade marketing**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

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



- BARROS, A. J. da S.; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: supply chain**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- DIAS, M. A. P. **Logística, transporte e infraestrutura: armazenagem, operador logístico, gestão via TI, multimodal**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- ESPEJO, R.; REYES, A. *Organizational Systems: Managing Complexity with the Viable. System Model*. New York. Springer. 2011.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONÇALVES, P. S. **Administração de Materiais**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- GUIMARÃES, J. N. **Centro de Distribuição: Investimento ou Sobrevivência**. Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira. 2007. Disponível em: <<http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/3/85>>. Acesso em: 14 Fev. 2022.
- JANICIEVIC, N. **Business processes in organizational diagnosis**. *Management*. Vol. 15, N.2, 2010.
- LÉLIS, J. C. **Gestão de materiais: estoque não é o meu negócio**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MOREIRA, D. A. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico : conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Manual de Consultoria Empresarial: Conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- PRODANOV, C. C., & FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Universidade FEEVALE, 2013.
- RIOS, J.P. SUAREZ, X.L.M. JIMENEZ, I.V. **Design and diagnosis for viable organizations in practice: university urban planning**. *Kybernetes*. Vol. 41 No. 3/4, pp. 291-317, 2012.
- RODRIGUES, G. G.; PIZZOLATO, N. D. **Centros de Distribuição: armazenagem estratégica**. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. 2003. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2003\\_tr0112\\_0473.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2003_tr0112_0473.pdf)>. Acesso em: 10 Jan. 2022.
- SANTANA, M. L.; PIPER, H. (2017). Proposta de melhoria de *layout* e a curva abc no setor de estoque: um estudo de caso. **Revista ciência (in) cena**. On-line, issn 2317-0816, v. 1, n. 5 Salvador-Bahia.
- SANTOS, L. dos. **Diagnóstico e orientações para a mudança organizacional em contexto escolar: o caso de um colégio**. Dissertação (Mestrado em Comportamento Organizacional) - Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa. 2012.

SCHWANINGER, M. *Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Management*. Berlin. Springer. 2006.

SLACK, N. CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.