

ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE ESTOQUE: ESTUDO DE CASO EM UMA COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO MUNICIPAL

Arthur Almeida Barros Da Costa - UFRRJ

Caio Peixoto Chain - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Resumo

A gestão de estoque de uma empresa é fundamental para a redução de custos e ganho de vantagem competitiva para a organização. Dada a sua importância, o presente artigo pretende pesquisar como é realizada a gestão de estoque na Companhia de Desenvolvimento Municipal, como funciona o seu almoxarifado, com uma breve descrição das suas atividades, localização e acondicionamento. Assim, é realizada a pergunta de pesquisa: Quais são as condições do estoque da Companhia. O objetivo do artigo é elaborar uma análise exploratória, através do estudo de caso, da gestão do almoxarifado da Companhia. Especificamente, o estudo buscou dimensionar o espaço físico, identificar a percepção dos funcionários que atuam no setor e analisar gestão de estoque da Companhia. O referencial teórico está fundamentado na estratégia empresarial e na gestão de estoques, dando base para a pesquisa e conclusão dos resultados.

Palavras-chave: Estratégias de suprimento, Gestão de estoque, Logística no setor público.

Abstract

The inventory management of a company is essential for reducing costs and gaining a competitive advantage for the organization. Given its importance, this article aims to research how stock management is carried out at the Municipal Development Company, how its warehouse works, with a brief description of its activities, location and packaging. Thus, the research question is asked: What are the conditions of the Company's stock. The objective of the article is to elaborate an exploratory analysis, through the case study, of the management of the Company's warehouse. Specifically, the study sought to dimension the physical space, identify the perception of employees working in the sector and analyze the Company's inventory management. The theoretical framework is based on business strategy and inventory management, providing the basis for the research and conclusion of the results.

Keywords: Supply strategies, Inventory management, Logistics in the public sector.

ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE ESTOQUE: ESTUDO DE CASO EM UMA COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO MUNICIPAL

1. INTRODUÇÃO

Políticas e estratégias de gestão de estoque são temáticas de grande importância na definição das metas do negócio das empresas em geral. Gerenciar sua movimentação, alocação e transporte são desafios na atualidade, ainda mais num cenário composto por diversos fatores externos que podem acarretar impactos nas medidas adotadas.

Esta realidade não diverge quando estudamos o mesmo fenômeno na Companhia, empresa de economia mista, pertencente à administração pública indireta, de direito privado. Em sua atual estrutura a empresa possui um setor de almoxarifado e patrimônio, sendo fundamental para dar suporte operacional às suas atividades administrativas. Diante disso, chegamos à seguinte pergunta de pesquisa: Quais são as condições do estoque da Companhia?

A finalidade deste estudo é elaborar uma análise exploratória da gestão do almoxarifado da Companhia. Especificamente, o estudo buscou dimensionar o espaço físico, identificar a percepção dos funcionários que atuam no setor e analisar gestão de estoque da Companhia.

O estudo de caso é relevante tanto para a Companhia, como empresa que busca um maior nível de serviço para seu Município, quanto para o tema, ligando a estratégia à gestão de estoque.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico serão abordados os temas estratégia e gestão de estoque, que são a base para o presente artigo.

2.1. Estratégia

O desenvolvimento da estratégia, de forma genérica, é a criação de métodos, fórmulas e políticas para alcançar os objetivos e metas traçados no planejamento da organização (PORTER, 2004). Para Porter (2004), as empresas, implícita ou explicitamente, traçam estratégias para competir em seu mercado. De modo geral, ao formular uma estratégia, a organização deve fazer uma análise do seu meio ambiente, onde deverá avaliar cinco forças competitivas básicas que irão determinar a intensidade da concorrência e a rentabilidade do negócio (PORTER, 2004). Essa rivalidade citada por Porter sugere um ambiente empresarial de criatividade e inovação.

Muitas organizações buscam a inovação em seus produtos e processos, mas, pela ausência de uma estratégia de inovação planejada e eficaz, não logram êxito, cominando seus esforços, muitas das vezes em perda de tempo e até mesmo recursos financeiros, além do desgaste de todo processo. Mesmo com estratégias de negócios bem definidas, as prioridades entre os departamentos da corporação podem estar em conflito, carecendo de uma estratégia de inovação para integrá-las e alinhá-las a prioridades comuns. Alcançar vantagem competitiva e sustentável são pontos para o desenvolvimento de uma estratégia, contudo, o cliente é uma ponta importante. De modo geral, observa-se que não bastam altos investimentos em P&D, caso

a empresa não combine isso com a integração de uma estratégia de inovação. A estratégia de inovação é um processo contínuo, que deve ser melhorado, testado e atualizado. (PISANO, 2015).

Para Faria (2003), acerca da pesquisa estratégica, há uma certa fragilidade no modelo teórico dominante, pois é estático e desconsidera a cultura interna e externa da corporação. Existe uma tendência dos pesquisadores determinarem a bagagem teórica sobre os dados empíricos e de cultura. O pesquisador estratégico tem em sua missão um grande desafio de, antes de tudo, além de estudar a cultura da empresa, entender a cultura local, a fim de superar os obstáculos apresentados na prática, observando a epistemologia e metodologia a ser utilizada na entrevista, no intuito de conectar teorias, prevalecendo a análise e não a descrição (FARIA, 2003).

Já Aktouf (2002), considera que Michael Porter é raso ao tratar de assuntos tão complexos, os quais articulam entre política, economia e administração. Para o autor, Porter desconsidera posições ideológicas, filosóficas de diversos economistas, críticos e pensadores, cometendo erros metodológicos, ideológicos e epistemológicos, ou seja, ao usar ferramentas que generalizam a forma de planejar estratégias, ele cria um cenário utópico, em que bastaria aplicar o modelo estratégico para que o resultado aconteça. Os estudos apresentados por Porter, teorias delimitadas e regras construídas, negligenciam a realidade da crescente macroeconomia mundial, pois vive em um mundo dos sonhos, onde a macroeconomia é conduzida pela microeconomia (AKTOUF, 2002).

Acerca das estratégias deliberada e emergente, Gabrich e Castro (2013) definem que a primeira, é a prescrição do planejamento estratégico criado pela alta administração, também chamada de racional. Contudo, os autores destacam as críticas a essa estratégia, que são a dificuldade de lidar com ambientes de mudanças contínuas, desconsidera a aprendizagem, usa o passado excessivamente para a formulação da estratégia e não incentiva ao empreendedorismo autônomo. Já a segunda, é descritiva e se estende aos colaboradores que não fazem parte da alta administração, estimulando a inovação e criatividade. Entretanto, os gerentes podem tomar decisões precipitadas em vista ao processo demandar tempo, conseqüente, a literatura supõe que o primeiro método obtém resultado maior que o segundo. A combinação dessas estratégias seria uma oportunidade para empregar os pontos fortes de cada um dos processos, incentivando a aprendizagem, fortalecendo o processo deliberado e reduzindo a fragilidade do processo emergente (GABRICH; CASTRO, 2013).

2.2. Gestão de Estoque

Gerir um estoque é uma atividade que demanda a verificação do planejamento logístico da empresa e envolve as áreas de compras, produção, transporte, financeira da organização, entre outras (ROSA, 2014). De acordo com Rosa (2014), o estoque pode ser fruto do interesse da organização em aproveitar uma oportunidade de compra com redução dos custos em determinada mercadoria, sendo vantagem compra-la em lote ou em grande volume, reduzindo assim os custos de produção. Nesse caso, o estoque é classificado como intencional. O estoque pode ocorrer também na ausência de planejamento logístico da empresa, nesse caso, Rosa (2014) explicita que “não existem desculpas para a área de logística da organização, pois é inconcebível admitir a hipótese de se tratar a questão de estoque sem planejamento”. A terceira hipótese ocorre quando o planejamento logístico não prevê algumas situações como variação da demanda, problemas de transporte e erros técnicos de planejamento, em que tais erros deveriam ser mitigados através de ferramentas de marketing. (ROSA, 2014).

A premissa na gestão de estoque é que o estoque seja igual a zero, ou seja, só se compra o que será utilizado, pois estoque, mal administrado, é sinônimo de custos para a organização (ROSA, 2014). Rosa (2014) explica que a escolha do modal que irá distribuir determinado material influencia no custo do estoque, pois as cargas a serem utilizadas em um vagão de trem, ou em um carroto, ou caçamba, irão definir uma quantidade mínima para que tal material seja transportado, ou seja, tudo isso deve ser considerado ao planejar o custo do estoque, que podem ser de matérias primas ou de produtos acabados.

Além disso, Rosa (2014) destaca o estoque de segurança, que são calculados para suprir as incertezas no fornecimento dos materiais, exigindo-se um nível de confiabilidade por parte do fornecedor para que o estoque de segurança seja reduzido. Diferente do estoque obsoleto ou morto, este não tem mais serventia para o mercado, acontece quando o material é roubado ou de alguma forma danificado (ROSA, 2014).

Outra ferramenta para controle de estoques a ser considerada é a curva ABC. Esta ferramenta consiste na classificação dos itens do estoque em três categorias: A = são itens de muito valor unitário (valiosos), porém que estão em pouca quantidade no estoque; B = são itens os quais sua importância unitária é intermediária e representam entre 20% a 30% do valor do estoque; C = são itens de pouco valor, contudo estão em grande quantidade no estoque. Classificando-se dessa forma, o gestor do estoque conseguirá determinar quais são os itens mais críticos e que demandam maior atenção em seu estoque (ROSA, 2014).

Outra estratégia utilizada para gerenciar estoques são os métodos Primeiro que Entra Primeiro que Sai (PEPS) e Último que Entra Primeiro que Sai (UEPS). No primeiro caso, o custo de saída de determinado item do estoque a ser considerado é o custo do referido item mais antigo que entrou no estoque. Já no segundo método, o custo é avaliado sobre o último item que entrou no estoque (ROSA, 2014).

Acerca do tema, Pinto et al (2014) relata que “o estoque é um desperdício oneroso para as empresas, uma grande imobilização de ativos”. Sabendo-se disso, os conceitos de produção enxuta apresentados na filosofia da montadora Toyota trazem uma premissa fundamental baseada na eliminação de desperdícios na cadeia de suprimentos (PINTO et al, 2014).

Com base nisso, a discrepância formada entre o que foi previsto e a demanda real de produção ou venda de determinado item/produto requerem ações estratégicas da empresa para equilibrarem os custos de operações com transporte, acondicionamento, entre outras operações, a fim de que se evite a estocagem desnecessária, desde que seja garantida a estocagem mínima para atendimento do cliente final com o nível ótimo de serviço (PINTO *et al*, 2014).

Já acerca das compras públicas, Assis, Binotto e Casarotto (2021) ressaltam a importância da padronização, que proporciona a redução de custos e otimização dos processos de compras do Órgão. Segundo os autores, com a atuação da comissão de padronização a redução do tempo de tramitação para estimativa de preços para a compra de itens foi de 26,3% até 52,6%, dando celeridade ao ressurgimento (ASSIS; BINOTTO; CASAROTTO, 2021).

Ainda assim, os estoques são necessários para a organização, pois são úteis, devendo a organização separar quando são indesejáveis e o quanto é necessário para suprir suas necessidades. Sobre o assunto, Pinto *et al* (2014) descreve que “estoque só é desperdício quando tem por finalidade suprir as deficiências operacionais ou é formado pela defasagem entre a demanda e a previsão”. Para isso Pinto *et al* (2014) sugere a otimização do estoque, quando a

produção é exatamente a demanda apresentada, ou seja, não há oscilação, o que é chamado de gestão *lean*.

A prioridade na gerência do estoque de uma empresa está no quanto ela pode trazer de vantagem competitiva para a organização, melhorando a sua eficiência e trazendo mais segurança para a tomada de decisões estratégicas. Para isso, o gestor precisa conhecer os custos que envolvem o seu estoque, não só de compra, como também de manutenção, desde antes do pedido ao fornecedor até chegar ao cliente final. A partir disso, o gestor deverá fazer as previsões, de modo que atenda às necessidades com a maior rapidez possível, escolhendo as técnicas e ferramentas adequadas, para que obtenha vantagem competitiva para a corporação (COSTA; SANTANA; FERNANDES, 2017).

3. METODOLOGIA

A fim de buscar o conteúdo que seja aplicável ao estudo de caso, foi utilizada como abordagem a pesquisa qualitativa, descritiva e aplicada. A pesquisa qualitativa propicia a possibilidade de influência nos resultados por parte dos pesquisadores (YIN, 2016), contudo, os pesquisadores prezarão por não tomar o desejo de vaidade de pesquisa pelo que é posicionado pelos próprios (YIN, 2016).

Nesse sentido, para obter dados concretos, foram realizadas entrevistas qualitativas através do roteiro de pesquisa, com representante do setor de almoxarifado. A justificativa para a escolha do entrevistado é por ser o colaborador mais indicado devido à sua rotina na organização estar diretamente ligada com o tema.

A coleta de dados foi realizada a partir da observação e entrevista com roteiro estruturado com as seguintes questões:

- 1- O espaço físico do almoxarifado é ideal para execução das tarefas?
- 2- Como é realizada a gestão do estoque?
- 3- Existem manuais implantados para funcionamento do almoxarifado e patrimônio?
- 4- As condições de trabalho são boas? (iluminação, temperatura, ruídos, vibrações, qualidade do ar, cor do ambiente)

Após a coleta de dados, os mesmos foram transcritos e divididos em categorias comuns de respostas conforme as técnicas de análise de conteúdo desenvolvida por Bardin (2011). Os resultados brutos são tratados de modo que tenham valor para o resultado da pesquisa, após isso, os dados são medidos, evidenciando as informações da análise. A partir daí, propõe-se inferências a fim de que os resultados sejam interpretados (BARDIN, 2011).

4. ANÁLISE E RESULTADO DA PESQUISA

Foi realizado o estudo de caso *in loco*, onde foi verificada a situação atual do almoxarifado da empresa e como é realizada a gestão de estoque da Companhia.

As dimensões do almoxarifado atual são 3,07m por 5,40m, conforme figura 1, onde é utilizado para estocar materiais de consumo, como, pó de café, açúcar, biscoito cream cracker,

adoçante e afins, materiais de expediente, como, papel A4, copo descartável, caneta, lápis, borracha, régua, tesoura, e demais itens utilizados no escritório, e também materiais de limpeza e higiene, como, papel higiênico, água sanitária, sabão, detergente, dispensers para papéis, descartáveis, sabonete líquido, entre outros, e materiais semelhantes a esses.

Na entrevista realizada com o coordenador de almoxarifado e patrimônio, foi relatado que foi enviado para aprovação do setor de obras e projetos da Companhia o projeto para criação de um novo espaço físico para o almoxarifado, conforme figura 2.

Na figura 01, é apresentado o layout da sala do almoxarifado atual elaborado pela Diretoria de Obras e Projetos da Companhia.

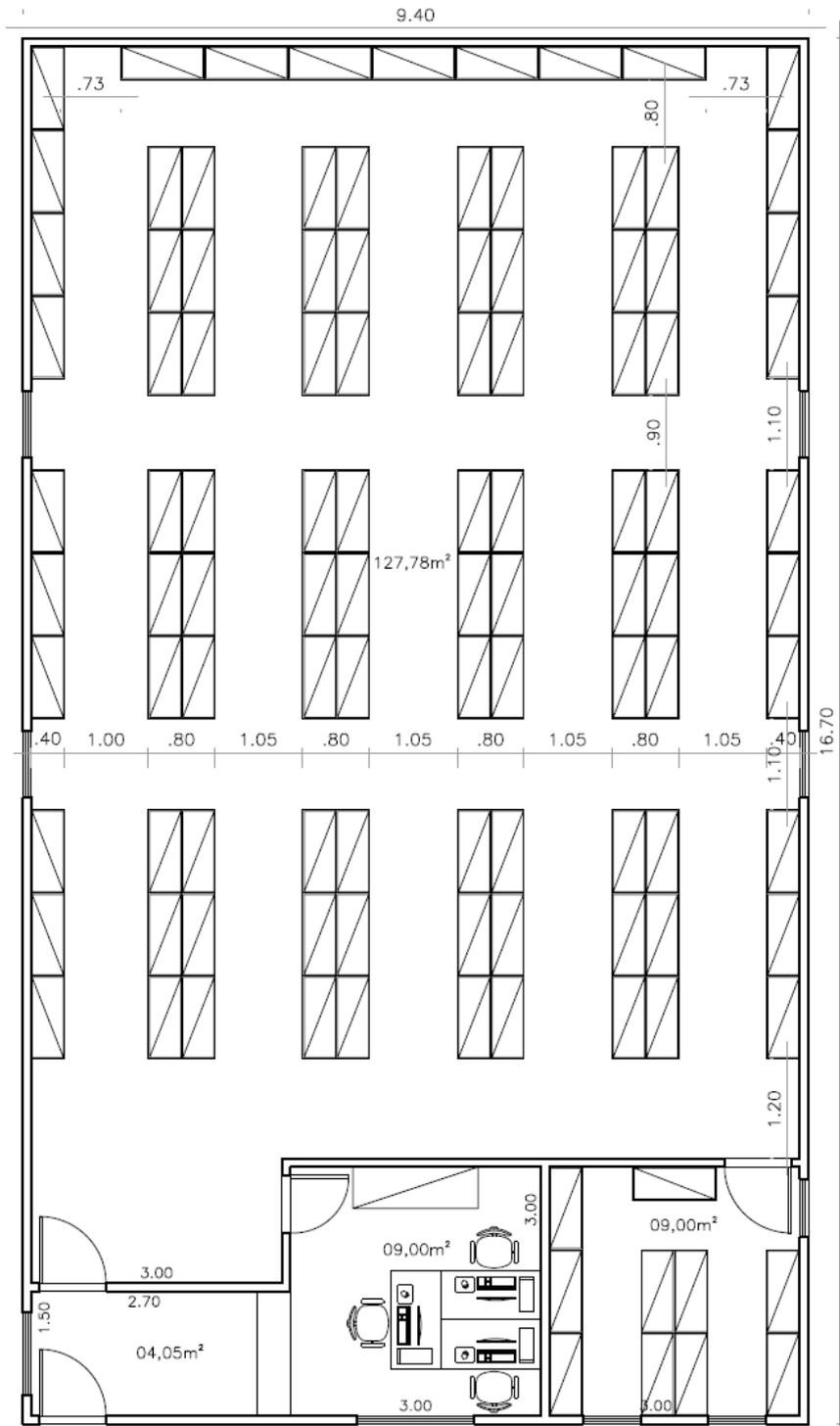
Figura 1 - Layout do Almoxarifado Atual



Fonte: Planta elaborada pela Diretoria de Obras e Projetos da Companhia.

Na figura 02, é apresentado o layout para nova sala de almoxarifado elaborado pela Diretoria de Obras e Projetos da Companhia, enviado para aprovação.

Figura 2 - Layout do Almoxarifado Novo



Fonte: Planta elaborada pela Diretoria de Obras e Projetos da Companhia.

Segundo relato do coordenador de almoxarifado e patrimônio, o almoxarifado apresenta problemas de estrutura física, sendo necessário construir um local adequado para o acondicionamento dos materiais, além disso, falta a estrutura de pessoal para a organização do estoque na entrada e saída de materiais, de acordo com o coordenador, precisaria de uma equipe de assistentes para controle, conferência e organização da área, sugerindo um quadro de três funcionários para a gestão.

Outro grande problema seria a ausência de um sistema de gestão de estoque, segundo ele, não cabe mais o controle do estoque em cima de planilhas eletrônicas. Para ele, o tamanho do estoque é superestimado, mas devido existir a demora para a compra de itens, às vezes mais de um ano, entre levantamento da demanda, elaboração do termo de referência, licitação e efetivação da compra, sendo este o motivo para fazer estoque em grandes quantidades, na tentativa de se prevenir a falta dos itens.

Em pesquisa realizada na Base Aérea de Natal (Bant) acerca das compras no setor público, foi verificado que a média de dias para a realização do pregão eletrônico na Bant é de 124,3 dias, podendo se chegar a 227 dias (ALMEIDA; SANO, 2018). Já Godinho (2019), ao pesquisar uma empresa pública de geração de energia levantou prazos estipulados nos procedimentos internos da organização com prazo de 180 dias para aquisição de obras e serviços através de pregão eletrônico e de 120 dias para aquisição de bens através do pregão eletrônico.

Quanto ao planejamento de suprimento, de acordo com o relatado pelo entrevistado, segue linha contrária ao pressuposto por Rosa (2014), não sendo verificada a premissa do estoque zero visando a redução de custos para a empresa, todavia, trabalhando com o estoque superestimado, enquadrando-se como uma forma de suprir deficiências, conforme relatado por Pinto, *et al* (2014).

De acordo com o coordenador, uma técnica que poderia auxiliar a resolver tal problema seria a curva ABC, em que ele filtraria dando o tratamento correto para os itens de acordo com sua importância, entretanto, o mesmo relata que ainda não conseguiu colocar essa técnica em prática.

A curva ABC é um ponto de partida para a administração de estoques em que são levantados o percentual de movimentação de valores, definindo-se a representatividade de cada item, dando assim, uma base para o tratamento de acordo com a relevância do material, para o uso das demais ferramentas (PESENTI, 2019).

O autor aponta 3 desdobramentos estratégicos proporcionados pela classificação ABC: orientação sobre o grau de importância do item; ranqueamento dos materiais financeiramente significativos para a decisão de compras e indicação do material mais relevante do estoque (PESENTI, 2019).

Nesse contexto, Godinho (2019) relata a importância da classificação dos itens do estoque, pois quando o estoque aumenta para atender determinada demanda, os custos também aumentam e a eficiência operacional reduz.

Acerca da classificação ABC, mencionada pelo entrevistado, é uma técnica que pode facilitar a reorganização do estoque da Companhia, entretanto, não se pode comprovar que será eficiente para resolução das questões apresentadas.

O entrevistado também destaca a ausência de um normativo interno para uso do almoxarifado e patrimônio, onde deveria estar registrado acerca de como seria feito o atendimento interno, aos servidores da Companhia, e externo, aos fornecedores, com criações de formulários e documentos de controle, visando um funcionamento melhor do setor. Além disso, é sugerido pelo coordenador o uso de uma plataforma para os usuários internos realizarem pedidos.

Ainda, é citada a relevância para a construção de uma sala para almoxarifado, a ampliação é necessária para melhor acondicionamento dos itens e separação dos materiais líquidos e/ou químicos, por exemplo, água sanitária, do papel A4 e do café em pó, o que não é feito atualmente. Consoante, a criação de um local, em anexo ao depósito dos materiais, para alocar os colaboradores que irão atuar na manipulação do estoque, facilitando assim o serviço. Ressalta-se a necessidade da área conter a ventilação adequada e um balcão para atendimento.

Analisando os dados obtidos através das entrevistas, foi verificado que a estratégia deliberada apresenta falha, pois não tratou da parte estrutural da gestão de estoque, tanto no espaço físico quanto na forma de gestão. Contudo, estratégias emergentes não têm explorado a criatividade, conforme indicado por Gabrich e Castro (2013), tratando apenas de soluções básicas para o funcionamento das atividades do setor, como por exemplo, a criação de projeto para ampliação da sala de almoxarifado, buscando melhor acondicionamento dos itens.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo possibilitou a verificação da atual realidade de gestão de estoque existente na Companhia, sua estrutura física e principais dificuldades enfrentadas pelo responsável do setor.

Dentro das diversas problemáticas elencadas pelo mesmo, verifica-se uma carência a nível institucional, de políticas e diretrizes de gestão do estoque da Companhia, que possibilitem a estruturação do espaço, equipe, tempo de reposição dos itens, bem como, ações metodológicas de gerenciamento, como a curva ABC, que possibilitem a gestão dos recursos adquiridos pela empresa.

A realidade atual do almoxarifado inviabiliza a gestão dos seus recursos, em detrimento da ausência de espaço físico, profissionais capacitados no setor e a falta de separação dos itens por tipo de produto, expondo os produtos a risco de contaminação e de um software de gestão do estoque que possibilite maior autonomia ao setor para controlar seu tempo de reabastecimento em paralelo ao tempo que a Companhia leva para efetuar todo o seu processo de compra.

Torna-se necessário, um plano de estratégias de gestão do estoque atual da Companhia, a curto e longo prazo, além da reorganização do espaço físico atual com a disponibilidade de uma estrutura que possibilite maior autonomia e controle gerencial do responsável, por meio de um software de gestão do estoque que atenda as possíveis diretrizes da área pública, bem como um estudo sobre os itens que devem constar em estoque ou que possam fazer parte de um plano de ressurgimento que atenda às demandas da Companhia sem necessitar alocar.

Como limitação, a pesquisa foi baseada na visão dos integrantes da Companhia, o que deixa claro que, como pode ser observado no conteúdo bibliográfico acerca do tema, outras soluções podem ser consideradas com maior profundidade, a fim de apresentar soluções mais robustas para a problemática apresentada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF, Omar. Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: n. 3, p. 43-53, jul/set, 2002.

ALMEIDA, Alessandro Anibal Martins de; SANO, Hironobu. Função compras no setor público: desafios para o alcance da celeridade dos pregões eletrônicos. **Revista De Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 52, n. 1, p. 89-106, jan, 2018.

ASSIS, Ieda Romero Alves da Silva; BINOTTO, Erlaine; CASAROTTO, Eduardo Luis. Padronização de materiais em um hospital universitário: atividades e processo. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, Belo Horizonte, v. 18, n. 1, p. 94-108, jan/mar, 2021. <https://doi.org/10.21450/rahis.v18i1.6707>

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

COSTA, Fabiano; SANTANA, Leandro Tenório de; FERNANDES, Samuel. GESTÃO DE ESTOQUE: ESTUDO DE CASO SOBRE PREVISÃO DE DEMANDA EM UMA MICROEMPRESA FABRICANTE DE MATERIAIS ESPORTIVOS. **Revista Fatec Zona Sul**, [S.L.], v. 3, n. 3, p. 16-30, abr. 2017. Revista Fatec Zona Sul. http://dx.doi.org/10.26853/refas_issn-2359-182x.

FARIA, Alexandre. Pesquisa em redes estratégicas: descobertas e reflexões etnográficas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: n. 43, p. 11-23, jan/fev/mar, 2003.

GABRICH, Rudolf; CASTRO, José Márcio de. A combinação entre estratégias deliberadas e emergentes em organizações: estudo de casos comparativos em ambientes dinâmicos. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. Ceará: n. 11, p. 66-85, jan/jun, 2013.

GODINHO, Christina Viana. **Desafios da Gestão de Estoques de Peças de Reposição em uma Empresa Pública de Geração de Energia**. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2019.

PESENTI, Rafael Bortolo. **Modelo de dimensionamento de estoques no setor público aplicado a uma instituição federal de ensino superior**. 2019. Dissertação (Mestrado) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP. Curitiba, 2019.

PINTO, Ricardo Aurélio Quinhões; TORTATO, Ubiratã; VEIGA, Claudimar Pereira da; CATAPAN, Anderson. GESTÃO DE ESTOQUE E LEAN MANUFACTURING: estudo de caso em uma empresa metalúrgica. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, [S.L.], v. 15, n. 1, p. 111-138, 15 ago. 2014. Portal de Revistas PUC SP. <http://dx.doi.org/10.20946/rad.v15i1.12095>.

PISANO, G. P. You need an innovation strategy: It's the only way to make sound trade-off decisions and choose the right practices. **Harvard Business Review**. V. 93, n. 6, p. 44-54, jun, 2015.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análises de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 7ª Reimpressão.

ROSA, Rodrigo de Alvarenga. **Gestão Logística**. 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2014.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Tradução: Daniel Bueno. Porto Alegre: Penso Editora, 2016.