

**MELHORIAS NA GESTÃO DE PESSOAS EM LOGÍSTICA DE
ARMAZÉNS:
ESTUDO DE CASO EM USINA SUCROALCOOLEIRA.**

Danilo Aparecido Alves de Lima, Prof. Dr. Carlos Renato Bueno

1 Fatec Bebedouro – Jorge Caram Sabbag, Bebedouro, Brasil, e-mail: danilo.lima59@fatec.sp.gov.br

2 Fatec Bebedouro – Jorge Caram Sabbag, Bebedouro, Brasil

Resumo: A gestão de armazém é responsável pelas operações de recebimento, armazenagem e separação de mercadorias, matérias primas e componentes, controle de fluxo de mercadorias e informações. A movimentação e armazenagem são duas atividades principais relacionadas à Logística. Com a revolução industrial, as empresas tiveram que aumentar as suas capacidades produtivas para que conseguissem atender os mercados nacionais e internacionais. Pela análise dos dados levantados, foram verificadas as principais falhas na gestão de pessoas e na movimentação dentro dos armazéns. O objetivo do artigo foi alcançado, no qual foram verificadas as possíveis falhas na comunicação e melhorias na gestão de pessoas em armazéns. O método de pesquisa utilizado foi uma revisão da literatura e estudo de caso. Os resultados obtidos na pesquisa de campo foram aplicados com dois gestores da área interna das empresas. Evidenciando as falhas nas gestões, as mesmas poderiam ser melhoradas, através de pequenos investimentos.

Palavras-chave: Operação; Indústria; Movimentação; Comunicação.

Abstract: Warehouse management is responsible for operations, goods flow control and information. Logistics is one of the main activities related to handling and storage. With the industrial revolution, companies had to double their productive capacities in order to be able to meet national and international markets. During data collection, the main flaws in personnel management and movement within warehouses were verified. The objective of the article was achieved as expected, where possible communication failures and improvements in the management of warehouse personnel were verified. The research method used was a literature review and on-site visit. The results obtained in the field research were applied with two internal managers of the companies. By highlighting management failures, they could be improved through small investments. Future work in both companies should improve warehouse logistics and the utilization of their facilities.

Keywords: Operation, industry, movement and communication.

INTRODUÇÃO

A logística é responsável pelas operações, controle de fluxo de mercadorias e informações. Esta categoria de atividade econômica é uma das mais antigas de todos os continentes do mundo. (Martins; Campos, 2005 *et al.* Ballou, 2015)

Segundo Ballou (2006), a movimentação e armazenagem são atividades relacionadas com a logística, desde a matéria prima até o consumo final. Através do fluxo de informação de serviço, a movimentação dos produtos consegue reduzir os seus custos na operação.

No Brasil, os primeiros engenhos de açúcar surgiram por volta de 1500, pois o clima do país é propício para o cultivo da cana-de-açúcar. Já a usina de açúcar surgiu por volta de 1800, no período em que estava acontecendo a revolução industrial, nesse período surgiram os primeiros equipamentos para a moagem da cana. (CCA Team, 2015)

Durante a Primeira Guerra Mundial, houve um aumento considerável do número dessas indústrias, visto o aumento nos preços dos produtos. A maior parte destas novas indústrias foram localizadas no Nordeste e no estado de São Paulo. (CCA Team, 2015)

No período da Segunda Guerra Mundial, as indústrias açucareiras brasileiras tiveram foco em dobrar a sua capacidade produtiva. No mercado internacional o açúcar passou por constantes alterações em suas cotações, e empresas do setor a mudaram suas estratégias para se manter em um negócio rentável. (Machado, 2009)

A Figura 1 mostra o fluxo da logística de armazéns, desde o armazenamento dos produtos, transportes para grandes centros de distribuições, até as vendas em varejos, supermercados e exportações.

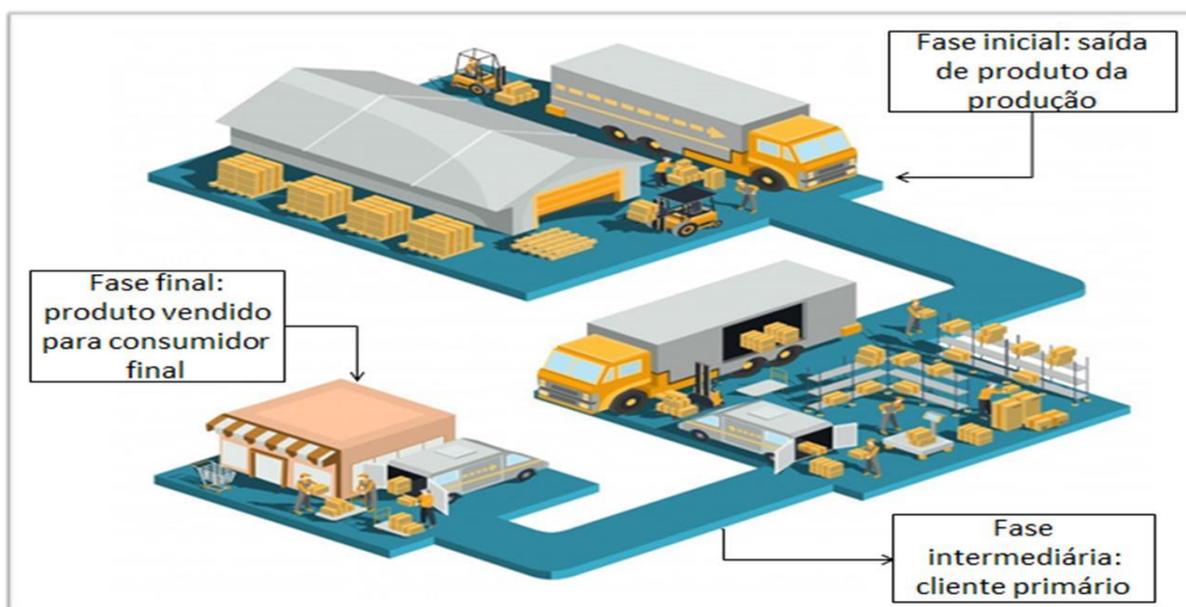


Figura 1. O fluxo da logística de armazéns, com fases iniciais, intermediárias e finais.

Fonte: Adaptação de ALFALOG (2009).

Por volta dos anos 50 aos anos 80, através das teorias e práticas logísticas, surgem os pós-vendas e as informações manuais começam a ser informatizadas. Neste período, surgiu o sistema de controle de estoque e o código de barras. (Ballou, 2015)

Em 1973, com a crise Petroléira surge o Programa Nacional do Álcool (PROÁLCOOL), sua criação foi para incentivar à produção e uso do etanol como combustível ecológico e substituição à gasolina; isto veio a alavancar o desenvolvimento de novas regiões produtoras no país. (Theodoro, 2011)

Em 2018, o país passou por uma crise no diesel, devido à greve dos caminhoneiros, demonstrando a força de uma categoria e a fragilidade de um sistema. A greve tinha como principal objetivo a redução no preço de combustíveis. Para valer suas exigências a categoria imobilizou o país, parando o transporte, e impedindo mercadorias de chegarem aos seus destinos. (Borges, 2018). Deixando evidente que todos os elos de uma cadeia logística precisam funcionar adequadamente, pois de nada serve um produto e o desejo de um consumidor em possuí-lo, se não houver um elo entre ambos. (Martins; Campos, 2005)

No agronegócio brasileiro surge a busca por novas variedades de cana-de-açúcar mais produtivas e resistentes a pragas e doenças. O avanço por esta nova tecnologia foi realizado pelo Instituto Agrônomo de Campinas (IAC), onde eles conseguiram controlar biologicamente as pragas nos canaviais de cana-de-açúcar. (Machado, 2009)

O Brasil produziu mais de 641 milhões de toneladas de cana-de-açúcar processadas nas safras de 2022 e 2023 e, também, é um dos maiores produtores e exportadores de açúcar do mundo, com 38,6 milhões de toneladas produzidas e 27,8 milhões de toneladas exportadas, o que equivale a 20% da produção global e 45% da exportação mundial, respectivamente. O Estado de São Paulo é responsável, sozinho, pela maior produção de açúcar e álcool do estado. (Única, 2018)

Considerando o cenário de maior produtor e exportador de açúcar do mundo, conforme exposto anteriormente, para que se mantenham estas condições e venham a usufruir dos benefícios, é necessário que as empresas envolvidas neste setor se mantenham atualizadas com as exigências dele, visto sua grande expansão. Assim, a logística para o escoamento de toda esta produção deve ser eficiente e rápida de forma a satisfazer todos os clientes. (Compre Rural, 2018)

A gestão de pessoas é um conjunto de práticas e políticas que acolhe e concilia as expectativas entre os colaboradores e as organizações para que ambos possam realizar suas funções no decorrer dos anos contribui com equipes de alta performance, promove o desenvolvimento e reconhece as contribuições individuais e coletivas. (DUTRA, 2016; DUTRA, 2017)

Ainda segundo Dutra (2017), o desenvolvimento de pessoas deve orientar todos os seus liderados para a utilização plena de suas competências de domínio e promover ações para desenvolvimento daquelas que requerem aprimoramento criando oportunidades para melhoria de performance e evoluções de carreira.

A cultura organizacional constitui-se em um dos mais importantes aspectos que as Organizações devem valorizar e que, muitas vezes, constituem a sua própria razão de existência. Cabe à organização promover seu ajustamento cultural em relação às mudanças ambientais onde apresentam as melhores condições para o seu desenvolvimento, quando comparadas são mais rígidas em relação aos estímulos externos. (GIL, 2014)

Considerando o contexto apresentado, surge o seguinte questionamento: quais melhorias estão sendo adotadas para melhorar a gestão de pessoas em logística de armazéns nas usinas sucroalcooleiras?

O objetivo deste trabalho é de verificar as possíveis falhas na comunicação e melhorias na gestão de pessoas, que podem interferir nas operações logísticas de armazéns e, após reconhecimento das falhas, propor possíveis melhorias.

Os objetivos específicos deste trabalho serão fazer uma visita *in loco* nas empresas de estudo, analisar as melhorias na gestão de pessoas e sugerir os possíveis avanços no setor a ser estudado.

Neste contexto, a gestão de pessoas deve ser realizada de forma a se obter os melhores resultados, visando o máximo rendimento, atrelado ao conhecimento e habilidade necessários para desenvolvimento das funções em geral, o que se torna um grande desafio para o setor, visto que a logística de bens de consumo só pode ocorrer da melhor forma, se a gestão de pessoas for efetiva e estiver alinhada com o propósito da empresa.

Deste modo, o presente trabalho se justifica por abordar a questão de melhorias na gestão de pessoas em logística de armazéns em usinas, contribuindo para o setor em questão e a literatura que foi estudada, bem como para futuros trabalhos, podendo ser utilizado como uma fonte de consulta.

MATERIAIS E MÉTODOS

Segundo Xavier (2011), a gestão de pessoas para as empresas é cada vez mais importante, as pessoas nas organizações são os seus bens mais valiosos, por isto as empresas investem muito seus recursos em treinamentos para os seus colaboradores “principalmente para os gestores, encarregados e líderes” que são as pessoas chaves que controlam todo o processo.

Para manter a cultura organizacional dos desempenhos estipulados e almejados, o crescimento precisa ser tanto individual, quanto em equipe, relacionamento entre equipes, capacidade em assumir riscos, comunicação, liderança, flexibilidade, planejamento e ter uma cultura de qualidade (Xavier, 2011).

Conforme Franzini (2019), a gestão de circulação dentro das empresas contribui em redução de custos e, com isto, aumenta a eficiência da logística de movimentação com uma maior agilidade, qualidade e segurança. Portanto, as empresas devem investir em treinamentos para toda sua equipe com o foco em suas principais atividades em movimentação.

Segundo Mendes (2011), as falhas que mais acontecem nas empresas são: falhas na divulgação de informações, comunicação, clima interpessoal e falta de conhecimento.

Segundo Pinheiro (2018), o quadro *kanban* facilita a visualização de todas as tarefas a serem realizadas e as que já foram realizadas. Esta ferramenta auxilia na identificação de todos os gargalos, filas e confere fluxo de produção e estoque nas empresas.

Na Figura 4, temos um quadro *kanban* com um fluxo de cartões que são divididos em 3 situações, como: situação normal (verde), situação média (amarelo) e situação crítica (vermelho). O quadro ajuda a expor todas as suas tarefas, evitando falhas de comunicação na gestão de pessoas e na logística interna.

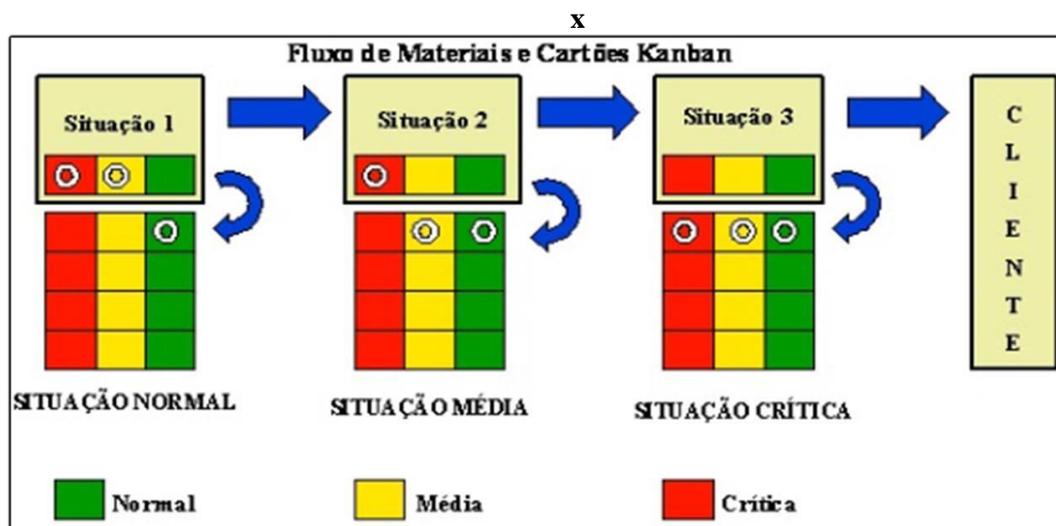


Figura 1. O fluxo da logística de armazéns, com fases iniciais, intermediárias e finais.

Fonte: Adaptação de Meneghello (2011).

Segundo Silva (2011), as possíveis melhorias na gestão de pessoas, como a motivação, treinamentos e diferentes tipos ações para cada um dos colaboradores, podem diminuir as desigualdades entre os colaboradores.

A implantação da gestão de pessoas nas organizações, tem como objetivo desenvolver um ambiente organizacional acolhedor para gestores e colaboradores, assegurando que todas as atividades sejam realizadas de acordo com os padrões de qualidade esperados pela empresa. (Silva, 2011)

Portanto, com a implantação destas melhorias na gestão de pessoas e na logística de armazéns, desde a gestão até o chão de fábrica, podemos obter resultados melhores para os funcionários e para ambas as empresas.

MÉTODO

Na realização do trabalho foi feita uma revisão da literatura que deu a sustentação contextual da pesquisa; também foi realizada uma visita *in loco* em cada uma das empresas que foi estudada e foi feita, através do estudo de caso, uma análise de possíveis melhorias na gestão de pessoas na logística de armazém.

Cada uma das empresas produz, em média, 1500 toneladas de açúcar por dia, que são destinadas para armazéns próprios, o que garante a qualidade do açúcar e o aumento de tempo que o açúcar pode ficar em estoque, devido às condições de armazenagem, quando se compara os benefícios de um armazém próprio e um terceiro (pré-montado).

A pesquisa é um estudo de caso que fez uso de coleta de dados qualitativos e observação sistêmica nas visitas *in loco*, mediante uma pesquisa de campo.

As visitas foram realizadas em cada uma das unidades, com dois gestores logísticos, onde cada um deles acompanhou e explicou todos os processos das unidades, bem como um pouco das dificuldades na gestão de pessoas na logística de armazéns.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

APRESENTAÇÃO BREVE DAS CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE DA PESQUISA

As visitas foram realizadas em empresas sucroalcooleiras e se obteve resultados diferentes, o que já era previsto na pesquisa. O acompanhamento das visitas ocorreu pelos gestores da logística em armazéns, os quais nos receberam e explicaram os processos da logística e como é realizada a gestão de pessoas no trabalho.

Durante o levantamento dos dados, foram verificadas as principais dificuldades na gestão de pessoas e na movimentação dentro dos armazéns.

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS NA GESTÃO DE PESSOAS

Ambas as empresas realizam treinamentos de lideranças para os gestores com foco em como deve ser a gestão, liderança e como este conhecimento deve chegar aos demais colaboradores.

A empresa 1, situada nas proximidades do município de Pitangueiras, interior Paulista, conta com um total de 41 colaboradores em seu armazém e tem uma gestão de pessoas mais eficaz. Percebe-se que cada colaborador possui função definida e essencial à continuidade do processo.

Os gestores são responsáveis pela divulgação das informações, bem como deve ocorrer o processo dentro dos armazéns, permitindo, assim, uma boa comunicação entre os processos, os gestores e todos os seus colaboradores do setor em questão.

Os funcionários já chegam ao seu local de trabalho sabendo de todas as tarefas a serem executadas durante o período, com toda a segurança e qualidade. Assim, os gestores falam uma linguagem adequada com seus colaboradores, sem que se perca o foco do seu espírito de liderança.

Os gestores formam as suas equipes juntamente com o líder responsável pelo turno que ele vai trabalhar. O líder recebe todas as informações do processo e transmite para todos os colaboradores de forma clara e objetiva, onde os seus resultados são todos positivos.

A empresa 2, situada nas proximidades do município de Pitangueiras, interior Paulista, tem 110 colaboradores em seu armazém, os quais ocupam diversos cargos desde chão de fábrica até o gestor; vários destes colaboradores ficam parados, sem saber quais as tarefas a serem realizadas.

Os gestores da empresa 2 também formam as suas equipes e dentro de cada uma tem um líder de turno, os líderes recebem todas as informações do processo e as transmitem para todos os colaboradores, porém não conseguem passar a ideia de forma clara e objetiva, deste modo os resultados não são todos positivos.

Os colaboradores terminam suas tarefas e ficam aguardando o retorno do seu líder para saber as suas próximas tarefas a serem realizadas; com isto a empresa perde, pois ficam com colaboradores com tempo ocioso.

Para que a gestão de pessoas tenha resultados positivos, a organização tem que ter seus papéis definidos, objetivos e metas, de acordo com que as empresas necessitam.

LEVANTAMENTO DE QUADRO DE COLABORADORES NA GESTÃO DE ARMAZÉNS

A empresa 1, possui 3 armazéns próprios e capacidade de armazenagem de mais de 45 mil toneladas de açúcar por armazém, sua produção é escoada conforme a sua capacidade de armazenagem e a demanda de mercado.

Abaixo, a Figura 2 mostra o quadro de colaboradores da empresa 1, onde toda a sua produção é movimentada por máquinas, caminhões e esteiras.

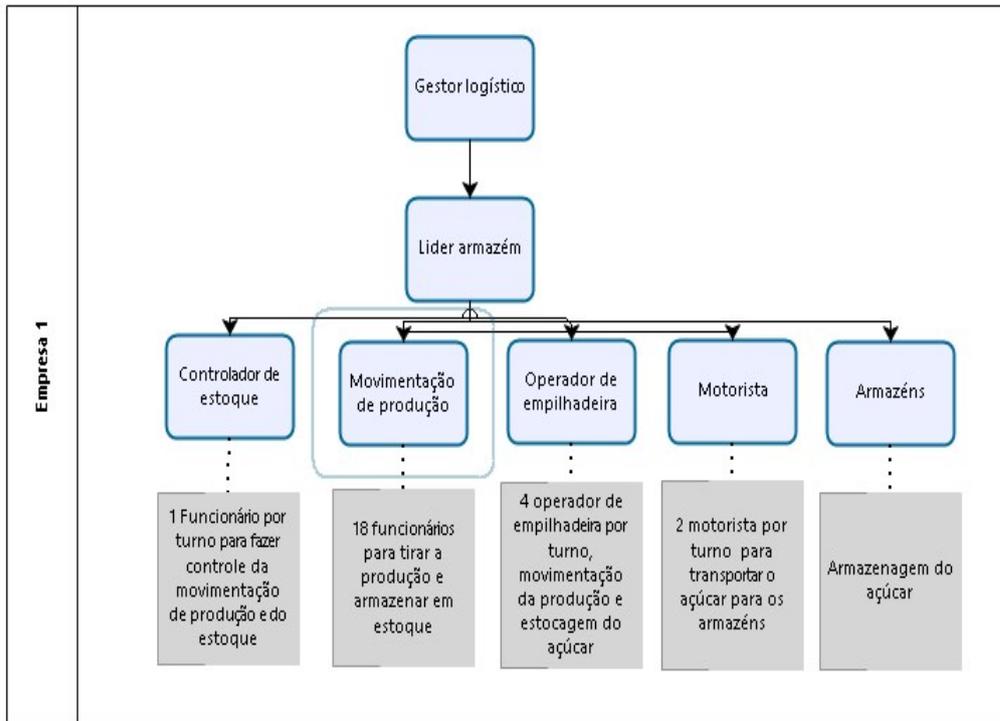


Figura 2. Quadro de colaboradores da empresa 1 e suas funções dentro do armazém.
Fonte: Autoria própria (2024).

A empresa com este quadro de funcionários trabalha com qualidade, segurança e rapidez em suas atividades logísticas.

A empresa 2 possui 4 armazéns próprios e 3 terceirizados, com capacidades de mais de 40 mil toneladas em cada um dos armazéns, assim sua produção pode ficar armazenada por mais tempo, por isto possui 7 armazéns.

Abaixo, a Figura 3 mostra o quadro de funcionários da empresa 2, que é mais completo, sendo constituído por um gestor, um líder para cada um dos armazéns e um encarregado por turno; e as suas movimentações internas contam com: caminhões, empilhadeiras, pontes rolantes e esteiras.

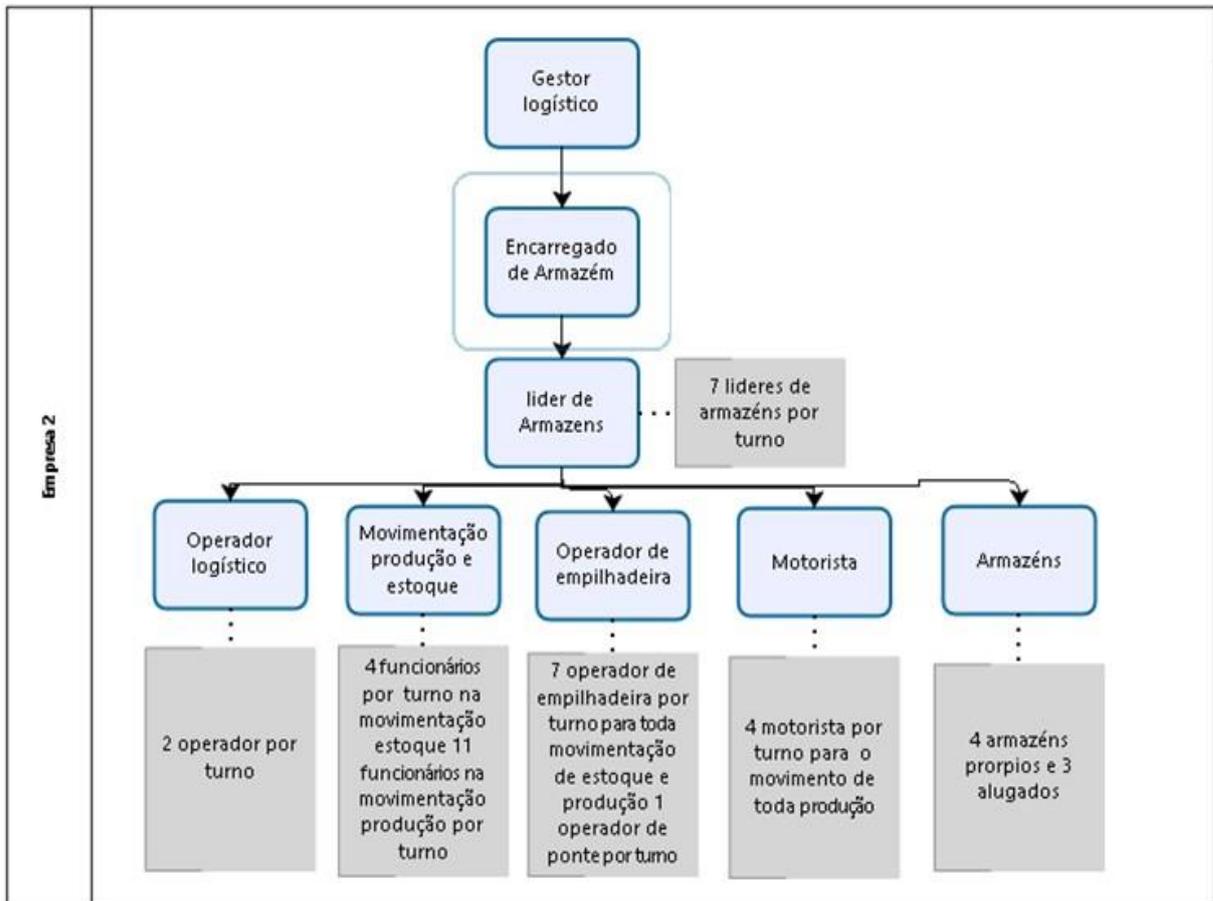


Figura 3. Quadro de colaboradores da empresa 2 e suas funções dentro do armazém.

Fonte: Autoria própria (2024).

Na movimentação da produção, eles contam com diversos funcionários, desde balanceiros (empacotamento do açúcar ensaca), saqueiros (movimentação do açúcar empacotado no estoque ou para o transporte) e controladores (controla a movimentação da produção e do estoque), por turno trabalhado.

Quando a produção ou a movimentação estão paradas, os colaboradores ficam parados, não se deslocam para outros armazéns para ajudar, com isto a empresa fica com mão de obra ociosa.

POSSÍVEIS FALHAS E SUGESTÃO DE MELHORIAS

De acordo com o que foi identificado sobre a gestão dos armazéns e o quadro de funcionários, é possível evidenciar que a empresa 1 está estruturada e desenvolve suas atividades de maneira eficaz, mesmo quando o cenário é alterado, em caso de parada do processo produtivo.

A empresa 2 apresenta falhas no sistema de gestão, pois apesar de ter um quadro de funcionários completo, e até excedente quando comparado a empresa 1, há pouco entendimento sobre as atividades diárias a serem desenvolvidas. Isso resulta em uma diminuição na eficiência da armazenagem do produto final e em perdas financeiras, uma vez que a empresa remunera funcionários que, por sua vez, acabam ficando ociosos.

REVISTA FATEC GUARULHOS
Gestão, Tecnologia & Inovação
 ISSN: 2448-4458

No Quadro 1, abaixo, foram encontradas algumas falhas nas empresas estudadas, como se pode ver.

Quadro 1. Possíveis falhas encontradas dentro das empresas.

Falhas encontradas	Empresa 1	Empresa 2
Logística interna		X
Logística em gestão de pessoas		X
Treinamentos para gestores		
Treinamentos para líderes		
Treinamento para chão de Fábrica		
Comunicação de líderes com gestores	X	X
Comunicação de líderes com chão de Fábrica		X
Conhecimento dos líderes sobre os setores		
Conhecimento do chão de fábrica sobre os setores		X
Boa comunicação entre chão de Fábrica	X	X

Fonte: Autoria própria (2024)

Evidenciadas as falhas nos sistemas, identifica-se que as mesmas poderiam ser melhoradas através de investimentos, tais como:

- ✓ Capacitação de líderes e gestores quanto à gestão diária de trabalho;
- ✓ Descritivo de cargo, o qual especifica as funções de cada colaborador;
- ✓ Metas diárias de trabalho a se atingir;
- ✓ Melhoria na comunicação dentro das organizações através de murais de informações e Diálogo Diário de Segurança (DDS);
- ✓ Reuniões gerais com gestores, líderes e representantes de cada setor no chão de fábrica;
- ✓ Feedback sobre metas atingidas.

Quanto à motivação dos colaboradores, poderiam ser implantados: plano de carreiras em ambas as empresas, auxílio a bolsas de estudos, funcionário do mês, premiações baseadas nas metas atingidas, treinamentos, reconhecimento dos funcionários em acertos e erros, dentre outros.

No caso destas empresas, suas gestões devem adotar novas estratégias de gestão, as quais alcancem suas metas e resultados. Como exemplo, temos o Painel *Kanban*, no qual as suas tarefas ficam expostas para todos, evitando falhas de comunicação na gestão de pessoas e na logística interna.

A análise de melhorias e sugestões feitas para que as empresas percebessem que alguns líderes e gestores estão falhando em suas comunicações com os seus colaboradores, o que ocasiona resultados negativos nas suas gestões de pessoas e dos setores estudados, foi apresentada conforme o Quadro 2 abaixo.

Quadro 2. Propostas para algumas possíveis melhorias na gestão de pessoas e, também, na logística de armazéns em usinas de suco energético.

Análise de melhorias em gestão de pessoas	Possíveis melhorias no setor
	Conhecimentos

Treinamentos dos líderes	Desempenho
	Competências
Plano motivacional	Reuniões objetivas e claras
	Propor desafios
	Estimular a capacitação
	Conhecer seus colaboradores
Processos de comunicação	Receptor
	Mensagens
	Emissão
	Código
	Canal de comunicação
Conhecimentos e competências	Conhecimento no que vai ser feito
	Competência “saber executar”
	Habilidade “rapidez em executar atividade”
	Atitudes: não esperar alguém mandar, pegar e fazer

Fonte: Adaptado de Dutra (2017).

O Quadro 3 mostra as possíveis melhorias a serem implantadas para ambas as empresas. Com relação às falhas na gestão de pessoas, as empresas adotam novos projetos para treinamentos em relação aos seus líderes e gestores sobre como lidar com as diferentes demandas presentes em suas gestões.

Quadro 3. Possíveis melhorias a serem implantadas para ambas as empresas.

Possíveis melhorias	Empresa 1	Empresa 2
Treinamentos para todos os líderes e gestores sobre a gestão de pessoas e logística		X
Treinamentos para todos do chão de fábrica sobre a importância do setor e de suas atividades		X
Treinamentos para todos os líderes e gestores, importância de seus conhecimentos perante os setores		X
Criação de um quadro <i>Kanban</i> , para a divulgação de suas atividades e de suas metas	X	X
Palestras educacionais e motivadoras para todos os funcionários das organizações	X	X
Criação de bolsas de estudos ou auxílio	X	X

Fonte: Autoria própria (2024)

Quando o funcionário fica a par de todas as operações do setor, ele se sente como um colaborador importante para a empresa e, com isso, seu rendimento operacional e até a sua fisionomia mudam para melhor, deixando, assim, um ambiente com clima melhor e com maior produtividade.

CONCLUSÃO

Durante o desenvolvimento da pesquisa em que foram realizadas em duas visitas *in loco* para o estudo do caso, os gestores das unidades observaram que ambas as empresas apresentavam falhas na logística interna e na gestão de pessoas. Essas falhas resultam em grandes prejuízos financeiros para empresa e na desmotivação de seus colaboradores.

Com relação à logística de armazém, recomenda-se que ambas as empresas otimizem o uso de suas instalações, equipamentos, máquinas e colaboradores, para alcançar o máximo rendimento e reduzir gastos desnecessários.

Contudo, a pesquisa atingiu o seu objetivo, que foi o de verificar as possíveis falhas na comunicação e na gestão de pessoas, uma vez que podem interferir nas operações logísticas de armazéns e, após o reconhecimento das falhas, foram propostas possíveis melhorias. Todavia, novos estudos que envolvam outras usinas que ofereçam abertura para entrevistar as pessoas envolvidas com gestão e o chão de fábrica, são extremamente importantes para o desenvolvimento da temática em questão.

Para trabalhos futuros, em ambas as empresas deve-se melhorar a logística de armazéns e a utilização das suas instalações. Outros estudos que envolvam outras usinas e amostragens maiores são de grande importância para o desenvolvimento da temática em questão.

REFERÊNCIAS

- ALFALOG. **Segmentos**. 2009. Disponível em: <<https://www.alfalog.com.br/segmentos-de-atuacao/>>. Acesso em: 13 de Julho de 2024.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 05 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BALLOU, R. H. **Logística empresarial**. 01 ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- BORGES, R. **Greve dos caminhoneiros: como se formou o nó que levou à paralisação**. 2018. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2018/05/24/economia/1527177800_693499.html>. Acesso em: 13 de Julho de 2024.
- CCA TEAM. **O valor da gestão de pessoas na atividade logística**. 2015. Disponível em: <<http://www.ccaexpress.com.br/blog/o-valor-da-gestao-de-pessoasna-atividade-logistica/>>. Acesso em: 13 de Julho de 2024.
- COMPRE RURAL. **Brasil, maior produtor de cana de açúcar do mundo seguido pela Índia**. 2018. Disponível em: <<https://www.comprerural.com/brasil-maiorprodutor-de-cana-de-acucar-do-mundo-seguido-pela-india/>>. Acesso em: 07 de março de 2019.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- FRANZINI, G. **A importância do estudo da gestão e operação na movimentação e armazenagem de materiais**. 2019.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- MACHADO, F. B. P. **Brasil, a doce terra - História do Setor**. 2009. Disponível em: <https://www.agencia.cnptia.embrapa.br/Repositorio/historia_da_cana_000fhc62u4b02wyiv80efhb2attuk4ec.pdf>. Acesso em: 13 de Julho de 2024.

REVISTA FATEC GUARULHOS
Gestão, Tecnologia & Inovação
ISSN: 2448-4458

- MARTINS, P. G.; CAMPOS, P. R. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MENDES, M.S. **Comunicação interna: Os possíveis erros estratégicos e operacionais nas organizações**. 2011.
- MENEGHELLO, G. C. **Utilização do sistema *kanban* no controle de matérias em pequenas e médias empresas**. 2011. Disponível em: <<http://gcmeneghellologistica.blogspot.com/2011/07/utilizacao-do-sistema-kanbanno.html>>. Acesso em: 13 de Julho de 2024.
- NOBREGA, T. R. **História da logística**. 2010. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/historia-da-logistica> > Acesso em: 13 de Julho de 2024.
- PINHEIRO, F. **A importância do *kanban* na gestão visual das ações e viabiliza processos mais ágeis e eficientes**. 2018.
- SILVA, R. **Gestão de pessoas e a motivação como ferramentas de melhorias**. 2011.
- THEODORO, A. D. **Expansão da cana-de-açúcar no Brasil: ocupação da cobertura vegetal do cerrado**. Araçatuba, 2011.
- UNICA. União da Indústria de Cana-de-Açúcar. **Perspectivas para o setor sucroalcooleiro no Brasil**. 2018. Disponível em: <http://www.portalunica.com.br/portalunica/files/referencia_palestraseapresentacoes_apresentacoes-65-Arquivo.pdf>. Acesso em: 13 de Julho de 2024.
- XAVIER, C. F. **A importância da gestão estratégica de pessoas nas empresas**. 2011.