

SISTEMA DE INTEGRAÇÃO DE FORNECEDORES: DIFICULDADES EXISTENTES E PROPOSTA DE MELHORIA

ADILEIA LEONEL (FATEC AMERICANA)

adileia.leonel@fatec.sp.gov.br

Orientador

NELSON LUÍS DE SOUZA CORRÊA (FATEC AMERICANA)

nelson.correa@fatec.sp.gov.br

RESUMO

Este artigo tem como objetivo de abordar o sistema de integração de fornecedores em uma empresa fabricante de catalisadores para veículos, sua influência tanto nos colaboradores internos quanto nas contratações de prestadores de serviço. A integração de fornecedores é um dos requisitos para o bom desempenho organizacional, pois agrega valor, influencia diretamente no desempenho e na realização dos serviços contratados, promovendo a conformidade com as normas e padrões, e impulsionando na eficiência operacional. Uma integração bem estruturada e sistematizada promove um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo, fortalecendo o vínculo entre a empresa, funcionários e fornecedores. A pesquisa foi baseada em observações realizadas na empresa fabricante de catalisadores, focando no processo de integração de prestadores de serviço. O resultado dessa observação constatou a presença de falhas no processo que resulta em demora na conclusão da integração dos fornecedores (principalmente MEI'S e pequenas empresas). A apresentação de uma proposta de reestruturação de alguns procedimentos e criação de um setor específico para cuidar dessa integração foram as soluções apresentadas. A metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa e pesquisa exploratória.

PALAVRAS-CHAVE: Integração; Organizacional; Procedimento.

ABSTRACT

This article aims to address the supplier integration system in a vehicle catalyst manufacturer company, its influence on both internal employees and service provider contracts. Supplier integration is one of the requirements for organizational performance, as it adds value, directly influences performance and service delivery, promotes compliance with standards and regulations, and boosts operational efficiency. A well-structured and systematized integration promotes a more collaborative and productive work environment, strengthening the bond between the company, employees, and suppliers. The research was based on observations made at the catalyst manufacturer company, focusing on the service provider integration process. The result of this observation revealed the presence of process flaws leading to delays in supplier integration (especially sole proprietors and small businesses). Proposing restructuring of certain procedures and creating a specific department to handle this integration were the solutions presented. The methodology used was qualitative research and exploratory research.

Keywords: Integration; Organizational; Procedure.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, a competitividade entre as empresas, exigem constantes melhorias e atualizações, nos processos das organizações. Processos como o de integração de fornecedores, desenvolvimento da cadeia de suprimentos e parcerias entre empresas são exemplos de processos que trazem resultados satisfatórios para todos os envolvidos de qualquer organização.

Sistemas Integrados de Gestão permitem as empresas que as utilizam, um melhor desempenho e uma posição de vantagem sobre seus concorrentes que não possuem tal forma de gestão. Dentro desse sistema integrado, existe a parte referente a integração de fornecedores de serviços para a empresa.

Com a intensificação de parcerias, principalmente as relacionadas a prestação de serviços, faz com que a integração eficaz de fornecedores represente um processo essencial para o sucesso operacional e estratégico de qualquer entidade.

Contudo, esse procedimento não está isento de falhas, que muitas vezes podem limitar o potencial de cooperação entre empresas e seus parceiros.

A integração de novos prestadores de serviços nas organizações deve ser feita de forma eficiente, para que possa dar resultados esperados evitando problemas relacionados a legislação trabalhista ou acidentes de trabalho. Práticas como fornecer materiais informativos, históricos e designar alguém no setor onde será utilizado a prestação de serviço de empresas terceiras, com objetivo o novo prestador, agilizam o processo de familiarização com a organização. Isso previne possíveis experiências traumáticas durante o período inicial. Durante esse processo, a organização busca alinhar o comportamento do prestador de serviço recém-chegado, às suas expectativas, enquanto este procura prestar um bom serviço para a organização, atendendo às suas necessidades.

Dentro desse contexto, o presente trabalho tem por finalidade apresentar as dificuldades comuns enfrentadas durante o processo de integração de fornecedores em empresas. O objetivo principal é otimizar a eficiência e eficácia desse processo nas operações, proporcionando uma visão mais ampla das complexidades envolvidas. Ao abordar essas questões e compreendê-las, as empresas podem não apenas superar impasses existentes, mas também potencializar os benefícios que o processo de integração pode proporcionar.

A metodologia a ser empregada neste trabalho é a pesquisa de natureza qualitativa. Referente aos objetivos metodológicos, esta pesquisa pode ser categorizada como exploratória.

2. EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO

As organizações procuram se destacar e obter uma posição de vantagem em relação à concorrência. Estão fazendo isso ao combinar esforços para garantir alta qualidade em seus produtos ou serviços. Além disso, adotam medidas que promovem a proteção do meio ambiente, a saúde dos colaboradores no ambiente de trabalho e a segurança dos mesmos. Ao integrar essas iniciativas, as empresas buscam alcançar um desempenho superior e, conseqüentemente, uma posição mais competitiva no mercado. É importante que as empresas concentrem sua atenção em três pilares específicos: qualidade, segurança e meio ambiente, alinhado estrategicamente com a cultura organizacional da empresa ao definirem estratégias de longo prazo (Oliveira, 2013, p. 218).

Os Sistemas de Gestão Integrada (SGIs) demonstram uma tendência gradativa de semelhanças entre os sistemas (Brendler e Brandli, 2011). A integração de sistema é uma prática comum em diversos tipos de organizações empresariais, graças à harmonização dos requisitos estabelecidos pelas normas utilizadas nas diretrizes dos SGs, todos fundamentados nos mesmos

princípios e no ciclo de melhoria contínua do PDCA: Planejar, Executar, Verificar e Agir, proporciona eficiência operacional e melhoria nos processos (Waclawovski e Batiz (2010)).

Dentro de uma organização os sistemas de gestão apresentam vários processos a serem ponderados, e cabe a gestão gerenciar a fim de garantir a satisfação e atender as condições, pois, segundo Neves (2007), cada etapa é distintas sendo assim para a empresa atingir seu propósito de forma favorável é preciso preservar suas estratégias.

Os sistemas de gestão (SGs), sejam eles quais forem, têm como base seguir normas existentes em diversos sistemas de gestão. Todas estas normas possuem um grande número de similaridades que facilitam a integração destes sistemas, tendo em vista que ocorre revisões, no sentido de facilitar a sua implementação. (Bredler & Brandli, 2011, p.28).

Dessa forma, é incumbência dos gestores implementar a integração nas empresas, utilizando softwares específicos e dedicados possibilitando o alinhamento de planos estratégicos alavancando a implementação e integração dos sistemas com vista ao gerenciamento dos processos.

2.2 DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES

O desenvolvimento de fornecedores é um processo que abrange diferentes atos e aplicações por parte do contratante com o objetivo de elevar desempenho e a capacidade das contratadas.

A interação entre suprimentos e fornecedores tem sido definido como disputa entre adversários, baseada em fornecedores múltiplos que precisam competir entre si para oferecer os melhores termos, como preços mais baixos, condições de pagamento elaboradas ou outros incentivos, na tentativa de ganhar o contrato da empresa compradora e compradores que podem mudar de fornecedor com frequência, buscando sempre as melhores ofertas ou condições no mercado (Watts; Hahn (1993), Carter *et al.* (1998) e Humphreys *et al.* (2001)).

O desenvolvimento de fornecedor considere-se qualquer esforço que uma organização realiza junto a um fornecedor com vistas a elevar seu desempenho e capacidade, visando atender as necessidades de suprimento de longo prazo da empresa compradora. Sendo capaz de abranger avaliação de fornecedores de maneira mais contundente, através de métricas de desempenho de seus esforços e capacidade de treinamento (Leenders (1989), Krause (1997), Krause; Ellram (1997A e 1997B), Handfield *et al.* (2000) e de Toni; Nassimbeni (2000)).

No departamento de compras um dos seus propósitos é garantir que a organização possua uma rede de fornecedores capacitados. Deste modo a empresa possui habilidade de produção de produtos com qualidade, com preços acessíveis em um período que atenda às necessidades dos clientes. (Krause, 1997; Hanh *et al.*, 1990). A ausência de uma rede de fornecedores competentes pode resultar em uma queda significativa na competitividade da empresa.

A interação entre compradores e fornecedores está progredindo em relação ao crescimento do índice de novos pedidos e métodos e o aumento do mercado internacional (Leenders (1989)). As empresas estão reconhecendo que é necessário estabelecer credibilidade e parcerias com os fornecedores para que ocorra uma melhor satisfação para todas as partes como também otimiza os recursos (Humphreys *et al.*, 2001).

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

A Cultura Organizacional pode ser compreendida como um conjunto de normas e princípios compartilhados pelos membros de uma determinada organização. Dentro desse contexto, Newstrom (2008) explica que a interação entre o sistema de normas e princípios organizacionais e os valores morais, éticos e culturais dos colaboradores contribui para o surgimento de um sistema complexo de relações que influencia o comportamento

organizacional, o qual é único para cada organização. Além de estabelecer conexões intrincadas, a cultura organizacional também facilita o desenvolvimento de regulamentos que direcionam o comportamento dos indivíduos que fazem parte da organização.

A cultura é como um sistema de valores compartilhados pelos integrantes de uma instituição, o que difere das outras, (Robbins, 2010).

Os recém-contratados até que os compreendam as regras, eles ainda não são reconhecidos como integrantes da empresa, determina que cultura é um conjunto de ideias, formas de agir, pensar, sentir, expressar e partilhados por indivíduos ou uma companhia, com uma regularidade específica ao longo do tempo e no espaço, (Teixeira *et al*, 2005).

Neste sentido, a cultura retrata a identidade única de cada organização, onde permiti a diferenciá-la das demais, através das particularidades de cada uma. Portanto, a cultura fomenta a formação de percepções compartilhadas pelos membros da organização no que diz a respeito das atividades executadas e da própria estrutura organizacional, promovendo, desse modo, a configuração do ambiente corporativo, o qual exerce influência na produtividade e pode refletir o grau de satisfação dos colaboradores.

A fim de promover a disseminação da cultura organizacional entre seus membros, é crucial que os gestores incentivem os colaboradores a atingir os objetivos fundamentais da empresa. Essa compreensão nos permite entender que esses objetivos representam as tarefas essenciais que cada membro da organização deve desempenhar para alcançar as metas estabelecidas pela empresa.

Uma cultura forte é aquela em que as crenças fundamentais são amplamente aceitas e compartilhadas. Quanto mais pessoas adotam essas crenças e estão comprometidas com elas, mais forte se torna a cultura e maior é sua influência sobre os membros da organização. Quando isso acontece, a maioria dos funcionários compartilha opiniões semelhantes sobre a missão e os valores da organização.

Assim, compreende-se que a cultura organizacional é influenciada não apenas por fatores externos (exógenos), mas também por elementos internos (endógenos) ao ambiente em que está inserida, demonstrando a complexidade e a diversidade de influências que moldam as características culturais de uma organização.

2.4 INTEGRAÇÃO

Existem dois tipos de integração, (Boog, 2006): O termo integração, quando é utilizado em contexto da organização social em seus aspectos mais abrangentes, diz respeito ao nível de interação entre os grupos sociais dentro da sociedade. Quando esses grupos conseguem manter uma convivência harmônica dentro de uma estrutura central, sendo capazes de colaborar e se comunicar mutuamente, estão presentes os elementos essenciais para a integração ocorrer de forma adequada.

Uma integração eficiente proporciona benefícios relevantes a uma empresa. Quando essa integração é desajustada, os novos colaboradores são introduzidos sem entendimento claro de suas atribuições. A ausência de orientações precisas sobre suas responsabilidades leva a uma indefinição de tarefas, e a falta de diálogo com a liderança resulta em um novo funcionário imerso em trabalho sem prioridades e prazos definidos. Isso resulta em perda de tempo, aguardando esclarecimentos sobre diversos aspectos.

- Programa de Integração Geral: Destinado a todos os recém-contratados, com exceção aos cargos de liderança, que necessitam um programa mais especializado devido à sua colocação. Conduzidos pelo setor de Recursos Humanos, esses programas propiciam uma visão abrangente da instituição, apresentando a história da empresa, suas instalações e as características do ambiente de trabalho.

- Programa de Integração para Gestores: Designado para gestores recentemente contratados ou promovidos, esse programa trata, de modo estratégico, as características e peculiaridades das áreas parceiras com as quais o novo gestor estará interagindo.

Ressalta-se que, na atualidade, os programas de treinamento estão se desenvolvendo para adotar uma abordagem mais abrangente. Isso significa que, além dos aspectos convencionais, tais programas passam a levar em conta as necessidades e objetivos específicos de cada indivíduo, bem como suas motivações e possíveis desafios no processo de aprendizagem, (Gil (2009, pág. 119). Algumas sugestões para a abordagem do embasamento teórico da pesquisa são destacadas na sequência.

3. DESENVOLVIMENTO DA TEMÁTICA

A metodologia a ser empregada neste trabalho é a pesquisa de natureza qualitativa. Segundo Creswell (2010), a abordagem qualitativa consiste no método utilizado para compreender e analisar os elementos relacionados a indivíduos ou pessoas. Nesse contexto, o pesquisador realiza a construção e interpretação de um panorama complexo e holístico, examinando expressões verbais, registrando as perspectivas dos informantes e conduzindo os estudos no ambiente natural em que os fenômenos se desdobram.

No que diz respeito aos objetivos metodológicos, esta pesquisa pode ser categorizada como exploratória que é conduzida quando há escasso conhecimento prévio acumulado, focalizando-se em descobertas e visando verificar teorias, suas origens e inter-relações.

A empresa estudada está localizada no interior do estado de São Paulo, com vistas a preservar a identidade da empresa estaremos nesse trabalho denominando ao mesmo com o nome de Empresa A.

O foco principal da Empresa A é a produção de catalisadores automotivos, que são compostos por metais nobres. Além disso, a empresa também se destaca no desenvolvimento de produtos e processos para a área de galvanoplastia, consolidando-se como uma referência no mercado pela qualidade e inovação de seus produtos.

O processo de integração para os prestadores de serviços na empresa é dividido entre diversos departamentos, lembrando que cada setor da Empresa A é responsável pela integração destes fornecedores e o prazo para a liberação da atividade pode chegar em até 15 dias ou mais, o manual descreve quais as responsabilidades de cada departamento (Comercial, tomador de serviço e o EHS) da seguinte maneira:

O solicitante cria a requisição de compra e anexa o Prestserv (formulário de prestação de serviço), no ato da cotação para confirmação pelo fornecedor do atendimento a todas as exigências, antes da aprovação técnica e fechamento do pedido de compra. Esse formulário contém as informações, qual serviço será realizado; local; classificação, data prevista e o sumário descritivo das atividades. Assim que é gerado o pedido de compra, suprimentos entra em contato com o fornecedor solicitando os documentos necessário, obtido as informações o comercial envia para a primeira fase da análise da documentação. Após a liberação da 1 etapa, essa papelada é encaminhada ao Técnico de Segurança do trabalho.

O Técnico de segurança do trabalho da contratante realiza a avaliação do prestador de serviço, determinando se está "apto" ou "não apto" para a atividade, dentro dos prazos estipulados. Em caso de não apto, o processo é reiniciado com o próximo prestador melhor classificado. Entende-se como "não apto", quando o fornecedor deixa de atender algum quesito principalmente ligado a recursos humanos.

Após a avaliação dos documentos, estando os mesmos em conformidade com o solicitado, o setor de EHS, envia por e-mail informação ao solicitante para que este mantenha contato com o fornecedor, comunicando que a equipe de trabalho está liberada para realizar a

integração, informar quais os dias e horários deverão comparecer no site do serviço, ou se houver divergências informá-los as correções e ajustes necessários que precisam ser revisados.

Essa integração é importante, pois é repassado aos fornecedores todas as normas pertinentes à segurança do trabalho, meio ambiente e demais regras existentes na organização com o intuito de evitar acidentes e possibilitar ao fornecedor concluir o trabalho dentro dos prazos estabelecidos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Apesar da clareza dos procedimentos a serem executados pelos requisitantes da empresa e pelos fornecedores, observa-se que algumas etapas podem não ser cumpridas de forma consistente por todas as partes envolvidas. Isso acaba resultando em atrasos significativos no processo como um todo.

A falta de comunicação entre as áreas (compras, requisitante e EHS), que são responsáveis pela solicitação de documentação durante o processo de contratação pode gerar diversos problemas e atrasos. É crucial que no momento da contratação de um fornecedor, haja uma verificação minuciosa para garantir que todos os documentos necessários estejam em posse da empresa contratada.

Muitas vezes, (principalmente quando há a contratação de empresas de pequeno porte e microempreendedores individuais), existe uma lacuna no entendimento dos fornecedores sobre o processo de integração e os documentos exigidos. Especialmente em empresas de pequeno porte, pode haver desconhecimento em relação aos requisitos e à importância da documentação solicitada.

Além disso, o prazo de atendimento por parte do fornecedor é uma peça-chave nesse cenário. É essencial que eles estejam prontos e disponíveis para atender às solicitações que lhes são passadas no momento da contratação. A demora ou a falta de resposta pode resultar em atrasos significativos no processo de integração e no início das atividades contratadas.

Portanto, para evitar esses problemas, é fundamental que as áreas responsáveis pela contratação e integração de fornecedores estejam alinhadas e se comuniquem de forma eficaz. Isso inclui garantir que os fornecedores compreendam claramente o processo, os requisitos documentais e os prazos de atendimento estabelecidos. Dessa forma, será possível garantir uma integração mais ágil e eficiente, beneficiando tanto as empresas contratantes quanto os fornecedores envolvidos.

Devido aos problemas enfrentados de falta de comunicação entre os departamentos da Empresa A e a demora em contatar o fornecedor para o envio da documentação necessária, a empresa hoje demora em torno de 15 dias ou mais para concluir o processo de integração de fornecedores para prestar serviços dentro da empresa. Essa demora reflete diretamente nos prazos de entrega do serviço contratado. Se o processo de integração de fornecedores conseguir reduzir seu prazo de integração de 15 para 8 dias significa a possibilidade de aumentar a quantidade de fornecedores aptos a prestar serviço na empresa em torno de 50%. Isso resultará em uma redução significativa no tempo necessário para o desenvolvimento e acompanhamento desse processo permitindo maior eficiência na operação e ampliando a possibilidade dos fornecedores retornarem à empresa para novos serviços não sendo necessário nova integração haja vista porque os funcionários já estão devidamente integrados, pois a integração é válida por 1 ano ou até um documento vencer primeiro.

Ao dedicar recursos e esforços para alcançar essa meta, é possível otimizar a eficiência operacional. Além disso, ao reduzir o tempo de integração, poderemos direcionar melhor as pessoas envolvidas, garantindo que elas se concentrem exclusivamente nessa tarefa. Isso não só agilizará o processo, mas também melhorará a qualidade da operação como um todo.

A proposta para iniciar o processo de redução de tempo de integração, seria a criação de um departamento específico de integração que atendesse todas as unidades da Empresa A, esse setor deve estar ligado ao departamento comercial que ficará responsável pelo primeiro contato com o fornecedor, explicando o processo de integração e direcionando para setor de integração.

O Departamento fica responsável por toda parte de análise de documentação até o final da liberação dos prestadores de serviços para realizar a atividade. Essa área seria composta por 5 pessoas e fazendo interface com o fornecedor e requisitante, isso permitirá maior agilidade e controle das documentações e transparência ao processo.

Os gastos dessa melhoria basicamente seriam: um espaço para comportar o departamento e materiais escritório para poder fazer montagem dessa repartição. Como existe na empresa pessoas que realizam essa atividade atualmente na empresa, um deslocamento físico para reunir essas pessoas seria realizado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho procurou abordar o sistema de integração de fornecedores em uma empresa no ramo de fabricação de catalisadores. Percebe-se que apesar de existir um roteiro e um procedimento a ser seguido para possibilitar a integração de prestadores de serviços na empresa o mesmo não é seguido à risca, o que acarreta uma demora substancial na liberação da integração para trabalhar na companhia. O fato da contratação de empresas de pequeno porte e MEI tem grande número que dificulta o processo de integração, devido ao desconhecimento por parte das empresas das regras envolvidas no procedimento.

A análise dos resultados e discussões revela desafios significativos no processo de integração de fornecedores na Empresa A. A falta de consistência na execução de procedimentos por todas as partes envolvidas resulta em atrasos consideráveis, impactando diretamente nos prazos de entrega dos serviços contratados. A ausência de comunicação eficaz entre as áreas responsáveis pela contratação e integração de fornecedores é identificada como uma das principais causas desses problemas.

Para melhorar essa situação, é essencial estabelecer um departamento dedicado à integração, conectado ao departamento comercial para o contato inicial com os fornecedores. Esse departamento seria responsável por todo o processo de análise documental e liberação dos prestadores de serviços, agilizando e controlando de forma mais eficiente o fluxo de documentos e garantindo transparência ao processo.

A implementação desse departamento específico de integração representaria um investimento em recursos físicos e materiais de escritório, porém, os benefícios são significativos. Reduzir o tempo de integração de 15 para 8 dias, por exemplo, pode aumentar em até 50% o número de fornecedores aptos a prestar serviços na empresa, além de melhorar a eficiência operacional e a qualidade geral da operação.

Ao focar em alcançar essa meta e dedicar recursos para isso, a Empresa A poderá não apenas agilizar seus processos internos, mas também fortalecer seus relacionamentos com os fornecedores e melhorar a entrega dos serviços aos clientes.

Esse trabalho não abordou questões relativas a cursos e procedimentos de treinamento de fornecedores que pode ser objeto de estudo em pesquisas futuras.

...

REFERÊNCIAS

- BOOG, Gustavo G. e BOOG, Madalena T. (Coord.) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: processo e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- BRENDLER, E.; BRANDLI, L.L. **Integração do sistema de gestão ambiental no sistema de gestão de qualidade em uma indústria de confecções**. Gestão e Produção, São Carlos, v. 18, n. 1, p. 27-40, jan. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v18n1/03.pdf>. Acesso em: 16 set 2023.
- CARTER, J. R., SMELTZER L. & NARASIMHAN, R. (1998) - **The Role of Buyer and Supplier Relationships in Integrating TQM through the Supply Chain**. European Journal of Purchasing & Supply Management, Vol.4, n.4, p.223-234.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa. Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3a edição ed. Porto Alegre, 2010.
- DE TONI, A. & NASSIMBENI, G. (2000) - **Just-in-time Purchasing: am Empirical Study of Operational Practices, Supplier Development and Performance**. Omega, Vol.28, n.6, p.631-651.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.
- HAHN, C. K., WATTS, C A. & KIM, K. Y. (1990) - **The Supplier Development Program: a Conceptual Model**. Journal of Purchasing and Materials Management, Vol.26, n.2, p.2-7.
- HANFIELD, R. B., KRAUSE, D. R., SCANELL, T. V. & MONZKA, R. M. (2000) - **Avoid the Pitfalls in Supplier Development**. Sloan Management Review, Vol.41, n.2, p.37-49.
- HUMPHREYS, P.K., SHIU, W.K. & CHAN, F.T.S. (2001) - **Collaborative Buyer-Supplier Relationships in Hong Kong Manufacturing Firms**. Supply Chain Management: An International Journal, Vol.6, n.4, p 152-162.
- KRAUSE, D. & ELLRAM, L. M. (1997a) **Critical elements of Supplier Development**. European Journal of Purchasing and Supply Management, Vol.3, n.1, p.21-31.
- KRAUSE, D. & ELLRAM, L. M. (1997b) - **Success Factors in Supplier Development**. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol.27, n.1, p.39-52
- KRAUSE, D. (1997) - **Supplier Development: Current Practices and Outcomes**. International Journal of Purchasing and Material Management, Vol.33, n.25, p.12-19.
- LEENDERS, M. R. (1989) - **Supplier Development**. Journal of Purchasing and Material Management, Vol.25, n.1, p.47-55.
- MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. Rev. e atualizada.
- NEVES, L. **SISTEMAS DE GESTÃO INTEGRADOS: Vantagens para as empresas da cadeia alimentar. Segurança e Qualidade Alimentar**. São Paulo, v. 2, n. 2, p. 30-31, maio 2007. Semestral. Disponível em: <http://www.infoqualidade.net/SEQUALI/PDF-SEQUALI02/SEQUALI-02.pdf>. Acesso em: 07 set. 2023.
- NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008
- NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: estratégia, avaliação e operação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021. 424 p.
- OLIVEIRA, M. A. **Em Busca da Excelência Empresarial: Seja você um empreendedor dos conceitos da qualidade em sua empresa**. 3. ed. São Paulo: Dvs Editora, 2013. 136 p
- ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson, 2010.

TEIXEIRA, G. M. *et al.* **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

WACLAWOVSKY, E.S.A.; BATIZ, E.C. **Metodologia Para Implementação De Sistemas Integrados De Gestão Com Uma Visão Sistêmica**. ABEPRO - Associação Brasileira de Engenharia de Produção, São Carlos, p. 1-14, 2010. Anual. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_113_739_16036.pdf. Acesso em: 07 jan. 2024.

WATTS, C. A & HAHN, C. K. (1993) - **Supplier Development Programs: an Empirical Analysis**. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol.29, n.2, p.10–17.

"Os conteúdos expressos no trabalho, bem como sua revisão ortográfica e das normas ABNT são de inteira responsabilidade do(s) autor(es)."

«Declaração de IA generativa e tecnologias assistidas por IA no processo de redação»

“Declara-se pelos autores que durante a preparação deste trabalho foi(foram) utilizado(s) CHATGPT/tradução para tradução do *abstract*. Após utilizar esta ferramenta/serviço, os autores editaram e revisaram o conteúdo conforme necessário e assumem total responsabilidade pelo conteúdo da publicação.”