

**CENTRO PAULA SOUZA**  
**ETEC PROFESSOR ALFREDO DE BARROS SANTOS**  
**Ensino Técnico Integrado ao Médio de Administração**

**Eduardo Augusto Soares de Godoy**

**João Victor Cesar Morgado Florencio**

**Larissa Barsi Silva**

**Livia Santos de Moura**

**Manuela Broca França**

**Mariana Genoveva Uliana da Silva**

**APLICAÇÃO DA GESTÃO DE ESTOQUE NA EMPRESA ENXOVAIS**  
**DONA ZULMIRA**

**GUARATINGUETÁ – SP**

**2023**

**Eduardo Augusto Soares de Godoy**  
**João Victor Cesar Morgado Florencio**  
**Larissa Barsi Silva**  
**Livia de Santos Moura**  
**Manuela Broca França**  
**Mariana Genoveva Uliana da Silva**

**APLICAÇÃO DA GESTÃO DE ESTOQUE NA EMPRESA ENXOVAIS**  
**DONA ZULMIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso Técnico em Administração da Etec Professor Alfredo de Barros Santos, orientado pelas professoras Fabrícia Maria Alberti de Almeida e Márcia Regina dos Santos, como requisito parcial para obtenção do título de técnico em Administração

**Guaratinguetá - SP**

**2023**

## RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso pretende abordar área da Administração, detalhando sobre sua história no mundo e no Brasil, assim como os diversos conceitos e aspectos pertinentes a perfeita compreensão do assunto. Ainda compondo esta parte, foram apresentadas as teorias e áreas como forma de possibilitar o entendimento da evolução enquanto ciência. Dentre as teorias destacam-se a Científica, a Clássica, a das Relações Humanas, a Burocrática, a Estruturalista, a de Sistemas, a Neoclássica e a Comportamental. A partir das visitas realizadas junto a empresas do município de Guaratinguetá, optou-se por trabalhar com a empresa Enxovais dona Zulmira, que apresenta uma dificuldade quanto ao fato de não realizar uma Gestão de Estoque, o que compromete a situação como um todo. As consequências advindas desta dificuldade, acabam por acarretar ainda outros problemas, pois estoque é uma área nevrálgica de qualquer empresa. Dentre estas podem ser citados a não setorização, o layout ineficiente, o não planejamento nas compras, a não realização do inventário. Em seguida a esta constatação, tem-se as propostas feitas com o objetivo de sanar os problemas e possibilitar que ocorra uma Gestão de Estoque eficiente e que contribua para o sucesso da empresa. Este trabalho pretende oferecer a empresa e ao seu proprietário alternativas e medidas que sejam viáveis economicamente, mas que também possam ser aplicadas pelo mesmo. Entende-se que as propostas devam ser passíveis de aplicação pelos envolvidos e oferecerem subsídios para que o estoque deixe de ser um problema e se torne um fator positivo nos processos e resultados da empresa.

Palavras-chave: **Estoque. Layout. Organização. Planejamento**

## **ABSTRACT**

This Final Paper intends to address the area of Administration, detailing its history in the world and in Brazil, as well as the various concepts and aspects relevant to a perfect understanding of the subject. Still talking about this subject, theories and areas were presented as a way of enabling the understanding of evolution as a science. Among the theories, the Scientific, Classical, Human Relations, Bureaucratic, Structuralist, Systems, Neoclassical and Behavioral theories stand out. Based on visits made to companies in the municipality of Guaratinguetá, it was decided to work with the company Enxovais Dona Zulmira, which presents difficulties in terms of not carrying out Inventory Management, which compromises the situation as a whole. The consequences arising from this difficulty end up causing other problems, as stock is a critical area for any company. Among these, we can mention the lack of sectorization, the inefficient layout, the lack of planning in purchases and the failure to carry out inventory. Following this finding, there are proposals made with the aim of solving the problems and enabling efficient Inventory Management to occur to contribute to the company's success. This work aims to offer the company and its owner alternatives and measures that are economically viable, which can also be applied by the owner. It is understood that the proposals must be applicable to those involved and offer subsidies so that stock stops being a problem and becomes a positive factor in the company's processes and results.

**Keywords: Inventory. Layout. Organization. Planning.**

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>1. ADMINISTRAÇÃO .....</b>	<b>8</b>
1.1. História da Administração .....	8
1.2. História da Administração no Brasil .....	10
1.3. Conceitos da Administração .....	13
1.4. Teorias da Administração.....	14
1.4.1. Teoria da Administração científica .....	14
1.4.2. Teoria Clássica .....	15
1.4.3. Teoria das Relações Humanas.....	16
1.4.4. Teoria da Burocracia.....	16
1.4.5. Teoria Estruturalista.....	17
1.4.6. Teoria dos Sistemas.....	18
1.4.7. Teoria Neoclássica .....	19
1.4.8. Teoria Comportamental .....	20
1.5. Áreas da Administração .....	21
1.5.1. Gestão de Recursos Humanos.....	21
1.5.2. Gestão Financeira .....	21
1.5.3. Gestão de Compras.....	22
1.5.4. Gestão de Pessoas.....	23
1.5.5. Marketing .....	23
1.5.6. Contabilidade.....	24
1.5.7. Gestão de Estoque .....	25
<b>2. SITUAÇÃO PROBLEMA .....</b>	<b>26</b>
2.1. Descrição do município .....	26

<b>2.2. Caracterização da empresa .....</b>	<b>27</b>
<b>2.3. Descrição dos problemas .....</b>	<b>27</b>
<b>3. PROPOSTAS DE SOLUÇÃO .....</b>	<b>39</b>
<b>3.1. Resultados Esperados.....</b>	<b>46</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>50</b>

## INTRODUÇÃO

Neste presente Trabalho de Conclusão de Curso serão abordados temas que giram em torno da Gestão de Estoque e das teorias gerais da Administração. Este trabalho teve início em março de 2023, quando foram realizadas pesquisas de campo na cidade de Guaratinguetá. Foram analisados os problemas enfrentados e o potencial comercial de cada uma das organizações visitadas, onde foi escolhida o bazar Enxovais Dona Zulmira como foco de nosso trabalho acadêmico. Será apresentado como realizar uma gestão de estoque de maneira apropriada para obter resultados satisfatórios e os percalços enfrentados pelo gerente do estabelecimento devido à falta dela.

No primeiro capítulo apresentaremos como a história da Administração se desenvolveu durante anos ao redor do Brasil e do mundo, moldando grandes civilizações. Além disso, será exposto as teorias administrativas, com enfoque na área da Gestão de Estoque, fundamentada principalmente por obras de autores conhecidos por guiar a evolução das organizações e instituições desde o início da Idade Contemporânea, no século XIX. O objetivo é reconhecer todas as áreas de conhecimento para compreender o processo administrativo na empresa em questão.

No segundo capítulo, será desenvolvido a "Situação Problema", onde será levantado temas cruciais como, as características do município, a apresentação e descrição da empresa visitada, e os maiores causadores da ineficiência que resulta em um déficit administrativo. Ao longo deste capítulo, terá como objetivo abordar as características de onde se encontra a empresa Enxovais Dona Zulmira, trazendo dados a respeito da economia do município de Guaratinguetá, fontes de renda dos munícipes e sobre os pontos de comércio e industrialização da cidade. Após isso, será apresentado o maior agente causador da inaptidão administrativa, sendo ela, a ineficácia da Gestão de Estoque.

No terceiro capítulo, tem como principal objetivo abordar as soluções destinadas a resolver ou reduzir os desafios expostos pelo dono do bazar no capítulo anterior, com o objetivo de fornecer sugestões mais abrangentes de ferramentas e estratégias para aprimorar a situação. Levando em consideração as práticas da empresa, adaptando esses métodos à sua estrutura organizacional e personalizando-

os de acordo com suas necessidades específicas. Dessa forma, buscando garantir uma abordagem eficiente para a melhoria da situação.

No término do trabalho serão expostos os resultados finais, enfatizando a sólida viabilidade da implementação eficaz das ferramentas e sistemas de Gestão de Estoque, além de destacar os benefícios e vantagens que isso trará à empresa Enxovais da Dona Zulmira. Será feito uma análise minuciosa de como a aplicação eficiente dessas estratégias influenciará positivamente a operação da empresa, contribuindo para otimização de custos, melhoria da eficiência e, conseqüentemente, impulsionando o crescimento.

Os principais autores abordados neste trabalho serão Chiavenato (1999, 2001, 2003, 2005, 2008, 2009), Taylor (1990, 2008) e Ballou (1999, 2004).

# 1 ADMINISTRAÇÃO

## 1.1 História da Administração

A Administração está presente desde o começo das maiores civilizações antigas, mas somente a partir do século XX, conquistou um salto de inovação. Foi desenvolvida quando houve uma carência de planejamento e organização dos egípcios, para a facilitação do plantio, já que habitavam nas margens do Rio Nilo e necessitavam de um sistema de cuidados com a terra para que nada faltasse.

Segundo Chiavenato (2014, p. 33) “Desde a Antiguidade, a filosofia sugeriu muitos dos conceitos atuais de Administração”. Sendo assim, tem-se a contribuição dos filósofos em seu início como forma de trazer ideias que ainda hoje utilizamos.

Falando sobre a relação entre Filosofia e Administração, tem-se a antiga civilização chinesa; na China antiga, as notáveis parábolas contadas por Confúcio sugerem práticas para a boa Administração pública. Confúcio foi um filósofo chinês que falava sobre a moralidade pessoal e governamental, além de citar os procedimentos corretos nas relações sociais, a justiça e a sociedade. Outro filósofo que se pode citar como influente na teoria da Administração é Sócrates (470 - 399 a.C). Sócrates discutindo uma vez com Nicomaquides, expos sua visão sobre a Administração, tendo-a como uma habilidade pessoal separada do conhecimento técnico e da experiência. Seguindo os pensamentos socráticos, Platão, discípulo de Sócrates, foi responsável pela análise dos problemas políticos e sociais decorrentes do desenvolvimento social e cultural do povo grego.

Com o passar dos séculos, assim como muitas outras organizações, a Administração passou das instituições do Estado (Atenas, Roma, etc.) para as instituições da igreja e militares. Lentamente, as organizações existentes tomaram como modelo a estrutura, os princípios e as normas da igreja católica, por ser simples e poder ser operada sob o comando de somente uma cabeça executiva: o Papa, onde a autoridade lhe é delegada de forma divina.

Da mesma forma, o setor militar obteve influência nos preceitos administrativos. Pode-se citar como exemplo, o conceito de hierarquia, na qual existia escalões de comando com respectivos graus de autoridade e responsabilidade, de acordo com sua patente. Outra contribuição militar, parte da época de Napoleão (1769-1821); a descentralização da execução consistia que cada general chefiava seu próprio

exército no campo de batalha. E com as guerras necessitavam de organização, de um planejamento e controle das tropas.

A Revolução Industrial na Inglaterra, nos séculos XVIII e XIX, fornece evidência mais recente das práticas administrativas. Esta era também deixou vestígios da preocupação com o trabalho gerencial. Charles Babbage, por exemplo, escreveu sobre a necessidade de um estudo sistemático de padronização das operações de trabalho para aumentar a produtividade. (MONTANA, 2006, p.10)

Para contextualizar, a Revolução Industrial trata-se do período histórico em que houve maiores avanços tecnológicos. Iniciou-se na Inglaterra por volta de 1760 e terminou entre 1820 ou 1840. Os protestantes da causa lutavam por progresso técnico e científico, criação de máquinas para indústria e melhoria dos métodos agrícolas. Charles Babbage, considerado “pai” dos computadores, foi capaz de computar dados e conjuntos de números contribuindo assim para o desenvolvimento de maquinários e os tais avanços tecnológicos tão aclamados. Ainda sobre Babbage, afirma-se que foi responsável pelo desenvolvimento do método científico administrativo, nesse é dito que uma abordagem sistêmica, que considera a totalidade do sistema operacional, é de fato muito mais eficaz do que uma abordagem menos complexa. Assim, o problema é identificado em sua relação com o sistema total, e as soluções propostas são avaliadas em relação com o sistema nos quais são registrados os dados.

Surgida no início do século XX, a Administração científica abordava a importância da ênfase colocada em tarefas. Seu nome se deve ao fato de aplicarem métodos da ciência na tentativa de resolver, ou ao menos amenizar, problemas da Administração nas indústrias. Colocam-se como principais métodos científicos utilizados na resolução de problemas a observação e mensuração. Também no século XX, A Escola da Administração Científica deu início as suas atividades, fundada pelo engenheiro americano Frederick W. Taylor, considerado fundador da atual Teoria Geral da Administração (TGA), Taylor causou uma revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial em sua época. Defendia que fossem reduzidos os desperdícios e perdas sofridas pelas fábricas e que os níveis de produtividade fossem elevados através de métodos e técnicas da engenharia industrial.

## 1.2 História da Administração no Brasil

É de conhecimento geral que a Administração é uma prática comum entre todas as nações, sendo diferente apenas em sua aplicabilidade. No Brasil, pode-se constatar exemplos de seu uso desde a chegada dos portugueses, tido como estopim a criação das Capitanias Hereditárias.

As explorações em terreno brasileiro iniciaram-se em 1500, quando Pero Vaz de Caminha enviou uma carta ao imperador português Dom Manuel I relatando a descoberta das novas terras. O primeiro contato entre portugueses e nativos-brasileiros ocorreu no dia 23 de abril de 1500. Depois de descobrirem e entenderem um pouco mais sobre os nativos, a Coroa Portuguesa deu início ao processo intensivo de colonização. Em meados de 1530 foi realizada em Portugal uma reunião geral na qual seria decidido o método que seria utilizado na Administração das colônias, sendo optado no fim a implantação das Capitanias Hereditárias.

As cartas régias e os forais, documentos que dispunham a respeito da criação das capitanias hereditárias e estabeleciam os direitos e deveres dos donatários, sesmeiros e colonos, constituíam, por assim dizer as leis básicas do sistema e eram decalcadas nas ordenações do Reino e nas praxes do comércio com as terras de Ultramar. Compreendiam êles preceitos sôbre as seguintes matérias: 1.<sup>a</sup>) Limites e extensão territorial das capitanias; 2.<sup>a</sup>) Regime jurídico da posse da terra pelo donatário; 3.<sup>a</sup>) Títulos e dignidades conferidos ao donatário; 4.<sup>a</sup>) Relações entre o donatário e a Coroa; 5.<sup>a</sup>) Poderes conferidos ao donatário; 6.<sup>a</sup>) Regime das sesmarias e colônias.

(LOPES, 1957, p.317)

Sendo essa a primeira divisão administrativa implantada no país com o intuito de demarcar a costa brasileira, dividindo-a de Pernambuco ao rio da Prata em capitanias de cinquenta léguas (aproximadamente 241km). Após a divisão territorial, tem-se que cada capitania havia de ser entregue para um donatário, que teria a responsabilidade de administrar o pedaço de terra que lhe foi cedido, tornando-a lucrativa para a Coroa Portuguesa.

Com a implantação do Novo Governo Geral, em 1548, os problemas não demoraram a aparecer, já que agora as Capitanias seriam ou substituídas ou modificadas totalmente por não apresentarem o resultado esperado. Tomé de Sousa, primeiro governador-geral, foi responsável pelo início da centralização da Colônia, encontrou pequenos empasses com Duarte Coelho que recusava-se aceitar as intromissões do novo governo na capitania de Pernambuco. No entanto, os problemas administrativos começaram a crescer a partir da entrada de Duarte da Costa no poder,

devido aos desentendimentos entre seu filho Álvaro da Costa e o Bispo D. Pero Fernandes Sardinha.

O Brasil do século XIX é um paquiderme que caminha lentamente, de forma anacrônica, obsoleta e decadente em relações às grandes transformações pelas quais passavam o mundo ocidental. O século XIX surge sob o signo do progresso e da industrialização. (COSTA, 2016, p. 43)

A vinda da coroa portuguesa para o Brasil, ocorreu em 1808 com o intuito de consertar as falhas administrativas que estavam acontecendo no país. Com a crise no Brasil, a coroa percebeu que o território não poderia mais ficar da maneira que estava, em uma posição consideravelmente atrasada em relação aos outros países. Então o domínio administrativo estava na mão do rei e dos seus ministros, que remodelaram o Brasil, transformando-o em um centro de poder. Em 1815, o Brasil já se tornava independente, pois já era considerado um reino, que na época se tornava a capital de Portugal. Com isso, gerou muita revolta entre a população de Portugal, que foram o estopim para o início de revoltas no país. Que em 1821, resultou na volta de D. João VI e a regência de D. Pedro I ao poder. O Brasil não iria mais se tornar uma colônia, e em 1822 se tornou independente.

Após a independência do Brasil, em 1822, iniciou-se a fase do primeiro reinado conduzida pelo imperador D. Pedro I. Neste período, havia a preocupação em criar um documento que abrangesse o governo e a sociedade, sendo decidida a escolha de uma Assembleia Constituinte para redigir as leis constitucionais - tese contestada pelo monarca, pois restringia seus poderes. Como retaliação, dissolveu a assembleia vigente e engendrou o Conselho de Estado, responsável por criar uma constituição em 1824, garantindo o catolicismo como religião oficial, divisão dos poderes em quatro: Executivo, Legislativo, Moderador e Judiciário. Estrategicamente, o imperador falhou quando investiu força política e militar no combate da Cisplatina, considerando que a situação financeira do país não estava favorável, e sofreu um sério declínio.

Com um governo marcado por conflitos e pela ineficiência administrativa, a permanência de Dom Pedro I no cargo de imperador, tornou-se injustificável para parte do exército e nobreza, culminando na abdicação do trono, agora sob a égide de seu filho, D. Pedro II.

A primeira república brasileira foi instaurada no país em 15 de novembro de 1889 e teve seu fim em meados de 1930. Era conhecida como República do Café com Leite, esse nome se devia ao fato da divisão econômica do país na época, onde o poder

concentrava-se nas mãos dos cafeicultores paulistas e os produtores de leite de Minas Gerais. Seu controle monetário se concentrava em racionalismo e pragmatismo, isso sendo as ações executadas através de uma ação reguladora, que são realizadas por autoridades responsáveis pelo controle monetário de uma instituição. O primeiro presidente, Marechal Deodoro da Fonseca foi responsável por um dos períodos republicanos mais conturbados, isso porque o Marechal não se preocupava em suprir as necessidades dos mais humildes, gerando revoltas como a Guerra de Canudos (1893-1897) que deixou milhares de mortos. A economia dependia diretamente do café, porém tentava essa desvinculação através de uma nova industrialização.

Segundo Costa (2016, p.83) “O suicídio de Getúlio marca o fim do período da política mais nacionalista do Brasil e o início do projeto desenvolvimentista que lançava mão do apoio externo”. Anos após a morte de Getúlio Vargas, Juscelino Kubitschek assume o poder em 1956, e inicia seu governo com um projeto chamado “plano de metas”, que tinha como objetivo fazer com que cinquenta anos se desenvolvessem em cinco. Juscelino abriu os portos, fazendo com que outros países investissem e facilitando a vinda de multinacionais ao território. Em 1968, quando o governo estava sob mãos militares, houve um marco muito importante dentro da história do Brasil, o milagre econômico, foi a época que o país mais se desenvolveu economicamente, que contava com o aumento do Produto Interno Bruto (PIB) e a redução da inflação. Mesmo com o ótimo desempenho econômico, o povo se encontrava descontente com a Administração autoritária das forças militares. Foi em 1973, que essa operação começou a declinar, ao mesmo tempo que a crise do petróleo se alastrava mundo afora, quadruplicando o valor dos barris e influenciando diretamente no aumento da inflação mundial, o que por sua vez foi o principal motivo para a redução dos números de importações. Neste momento, o Brasil caminhava em direção a uma enorme crise econômica.

Mesmo com altos e baixos na economia, o Brasil se manteve como uma potência mundial, e seu sistema cultural condicionando fortemente a conduta dos administradores. É importante ressaltar que atualmente se vive em um mundo globalizado e em uma dinâmica de permanente mudança. As principais transformações e tendências afetam o dia a dia das organizações e trazem novos desafios aos administradores.

### 1.3 Conceitos da Administração

O conceito da Administração abrange diversas linhas de pensamentos, que tendem a variar conforme o estudo e crenças de cada autor. Pode-se dizer que as definições de Administração também sofrem influência do período vivido por quem as está designando por exemplo, em seu início a administração se conceituava principalmente em trabalhos individuais e em como fazer eles se tornarem mais bem sucedidos, e mais adiante, entendeu-se como as relações interpessoais e interdependentes entre organizações.

Segundo Oliveira (2008, p.8), a Administração é a estruturação intuitiva de um sistema que corrobora um conjunto de princípios, processos e funções que harmonicamente alavancam o planejamento de situações futuras desejadas e o posterior controle e avaliação de eficiência, eficácia e efetividade, assim como a organização, a estruturação e a direção dos recursos organizacionais que levam para os resultados esperados, minimizando os conflitos interpessoais. Portanto, entende-se que a observação, o controle e a tentativa de diminuir as desinteligências ocorridas dentro do ambiente de trabalho implicariam diretamente numa melhora de produtividade e efetividade das atividades realizadas dentro de uma empresa.

Pessoas se juntam para atingir deliberado objetivo, acabam criando uma organização, uma espécie de máquina social cujo potencial ajuda nas realizações que uma pessoa não poderia concluir sozinha (HAMPTON, 1992, p.9). O destino de uma empresa, seja ele de sucesso ou insucesso, encontra-se intrinsecamente ligado à sua habilidade em efetivamente adquirir e aproveitar todos os recursos ao seu dispor. Nesse contexto, a Administração desempenha um papel crucial ao harmonizar e guiar a utilização dos meios necessários para atingir metas e objetivos predefinidos. Em termos mais abrangentes, o ato de administrar engloba um conjunto de atividades que abrangem o planejamento meticuloso, a organização estruturada, a orientação estratégica e a supervisão criteriosa das operações.

Taylor (1990, p.24) defendia em suas publicações que o principal objetivo da Administração seria o de garantir o máximo de prosperidade ao patrão, e ao mesmo tempo, sucesso ao empregado. Entendia-se que, uma empresa somente funcionaria se ambos, subordinador e subordinado, estivessem felizes dentro dela. Ou seja, a “máxima prosperidade” para patrão e empregado deveria ser considerada um dos fins

principais para Administração. Esse conceito estendeu-se até a Administração Científica, também criada por Frederick Taylor.

Apesar das divergências entre os pensamentos, é possível notar que os conceitos administrativos entram em pequenas concordâncias entre si, por exemplo, a ideia de que organização e planejamento são as estruturas principais para o que hoje temos por Administração.

## **1.4 Teorias da Administração**

### **1.4.1 Teoria da Administração Científica**

O conceito de Administração Científica iniciou-se através das ideias de Frederick Taylor, começando assim o Primeiro Período deste, através da publicação de seu livro Shop Management (também conhecido como Administração de Oficinas) em 1903. Seu trabalho apresentava uma abordagem mais técnica da Administração, tendo-a como a racionalização do trabalho do operário por meio do Motion-time Study, ou seja, essa racionalização era possível se fosse atrelada ao Estudo dos Tempos e Movimentos. Neste livro, Taylor diz que o objetivo da Administração é pagar salários melhores e reduzir os custos de produção, porém, para que tal objetivo fosse concluído, era necessária a aplicação de métodos científicos e determinar processos padronizados que permitam o controle das operações.

Foi em 1911 que Taylor lançou a primeira publicação de seu segundo livro, Princípios de Administração Científica, nele o engenheiro mecânico afirma que a racionalização do trabalho operário deve ser acompanhada de uma estruturação geral da empresa para tornar coerente a aplicação dos seus princípios. Nessa época, Frederick iniciou seus estudos sobre a Administração Geral. Em seu julgamento, sustentava a ideia de que as indústrias de seu país sofriam com três males: O primeiro sendo a “vadiagem sistemática dos operários”, nesse caso falava-se da redução proposital de produção para que conseguissem manter seus salários. O segundo era o desconhecimento dos gerentes das rotinas de trabalho e do tempo necessário para a realização. E por fim, o terceiro male seria a falta de uma uniformidade quando se tratava das técnicas e métodos de trabalho.

Assim, Taylor idealizou o sistema denominado Administração Científica, onde 75% de sua fórmula seria analisar e 25% seria ter bom senso. Contudo, essa teoria

deveria ser integrada vagarosamente nas empresas pois assim seriam evitadas alterações bruscas responsáveis pelo descontentamento dos empregados e prejuízos aos patrões.

#### **1.4.2 Teoria Clássica**

A Teoria Clássica da Administração surgiu no período da Primeira Guerra Mundial, foi através da Escola da Administração Científica, criada por Frederick Taylor, que Henri Fayol encontrou inspiração para desenvolver a Teoria Clássica. Fayol defende a estrutura organizacional na gestão, discordando dos princípios defendidos por Taylor, entendia que a Teoria da Administração Científica defendia a busca da identificação de métodos para melhorar a eficiência por meio da análise de funcionários e consultores que trabalhavam com pessoas de cargos mais baixos dentro de uma instituição. Segundo Taylor (2015, p.33), sua preocupação era aumentar a eficiência da empresa por meio de organização e da aplicação de princípios gerais da Administração.

Henri Fayol, considerado pai da administração moderna, comandava uma grande empresa de mineração francesa. Em seu cargo como diretor, preocupava-se principalmente com a eficiência em um nível organizacional e não no nível das tarefas, diferenciando-se mais uma vez de Taylor. Baseando-se nos métodos que funcionaram dentro de sua empresa, Fayol redigiu uma teoria geral da Administração de empresas. Iniciou sua teoria fragmentando a gestão em cinco elementos distintos, sendo eles; previsão e planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Sendo esses os elementos básicos de sua teoria, tem-se que Fayol tratava do assunto como uma análise racional e normativa lógica do que precisa ser feito. Contudo, é necessário considerar que essa análise não se refere a algo abstrato, já que ela inteira se baseia na experiência pessoal de Henri na gestão de uma empresa.

Por fim, entende-se que a Teoria da Administração Clássica, elaborou análises e proposições caracterizadas pelo pragmatismo do seu entendimento mundano, sendo suas ideias consideradas conceitos fundamentais da atual Administração. Fayol definiu o foco de sua teoria sendo a melhoria das práticas gerenciais, acreditando que assim que esse processo fosse realizado, mal-entendidos seriam minimizados e a eficiência institucional aumentaria.

### **1.4.3 Teoria das Relações Humanas**

Em meio à Teoria Clássica, surgiram autores que, apesar de defenderem os princípios clássicos, iniciaram um trabalho pioneiro de revisão, de crítica e de reformulação das bases de teoria administrativa. Embora, não houvessem consolidado um gênero e não tenham ligação teórica, alguns autores podem ser situados nessa zona de transição entre o classicismo e o humanismo. Com a Relações Humanas, a transferência da ênfase, colocada nas máquinas e na estrutura organizacional, agora se tornou nas pessoas ou grupos sociais, ou seja, nos aspectos psicológicos e sociológicos. Essa Abordagem Humanística contrapôs a Teoria Clássica e a Administração científica, voltada para a democratização dos conceitos administrativos e com a libertação dos princípios mecanicistas.

Segundo Mayo (2008, p. 187), “Dentre os tipos de comportamento dos grupos da empresa, destacava-se aquele com espírito de equipe criado pelos gerentes, que incitavam a solidariedade com os demais participantes.”

A Teoria das relações humanas veio para auxiliar a garantia de bons resultados e boa produtividade dentro da empresa, e pode ser o método de integração mais eficaz. Os temas predominantes são o estudo da personalidade do trabalhador e do gerente, a motivação e os incentivos do trabalho, a liderança, as comunicações e as relações interpessoais e sociais dentro da organização. Perante a essa teoria, é entendível que não há maneira de haver uma produção de qualidade e eficiência, se não houver uma relação saudável dentro das organizações, para que assim, os funcionários se sintam mais dispostos e colaborativos no ambiente de trabalho.

### **1.4.4 Teoria da Burocracia**

A teoria da burocracia surgiu no século XX, através de estudos em cima das obras do sociólogo alemão Max Weber, na falta de uma teoria da Administração sólida e abrangente e que servisse de orientação para o trabalho do administrador, pois a teoria clássica e das relações humanas se contrapunham, causando uma diferença entre as organizações da época. As empresas estavam passando por uma fase de crescimento, fazendo assim, que se tornassem mais difíceis de serem administradas, exigindo tarefas complexas e necessitando de uma boa gestão, deixando evidente

que as teorias do passado tenham se tornado desatualizada e inadequado, quando se tratava de administrar uma empresa.

Para Weber (1991, p.59), a burocracia é uma organização cujas consequências desejadas se resumem na previsibilidade do seu funcionamento no sentido de obter a maior eficiência da organização. Ou seja, a burocracia é organização eficiente por excelência, e para conseguir eficiência, ela explica nos mínimos detalhes como as coisas deverão ser feitas. Precisão, velocidade, certeza, conhecimento dos arquivos, continuidade, direção, subordinação estrita, redução de desacordos e de custos materiais e pessoais são qualidades que, na administração burocrática pura, e fundamentalmente na sua forma monocrática, atingem o seu nível ótimo, diz Weber. Mas vale destacar que o modelo do sociólogo é próprio para as organizações com tarefas estáveis e rotinizadas, fundamentadas nos princípios tayloristas e fordistas, não se aplica às organizações com estruturas mais dinâmicas.

Contudo, a teoria da burocracia demonstra algumas disfunções e, segundo Merton, diz que não existe uma organização totalmente racional, e o formalismo não tem a profundidade descrita por Weber. As críticas estão diretamente ligadas ao apego a papeladas e o acúmulo de tarefas, fazendo com que muitas pessoas passem a detestar esse sistema. Essas normas exigidas, podem levar a uma lentidão e um atraso excedente em processos que deveriam ser ágeis. Essa teoria, apresenta uma forte resistência por parte dos funcionários a mudanças, pois devido ao conceito por trás dela, esse modelo administrativo é muito difícil de ser mantido no mundo moderno. Por mais que os funcionários inseridos em cargos diferentes terão que se readaptar ao novo modelo constituído pela empresa, vai ser muito complexo ele adquirir habilidades profissionais, se já estão acostumados com rotinas e trabalhos mecanizados, ocasionando em uma difícil mudança e ocorrendo uma queda no rendimento da empresa.

#### **1.4.5 Teoria Estruturalista**

Conceituada no século XX – batizado por Max Weber como “século das burocracias”, a administração estruturalista surge com o ápice do capitalismo, consequência da ética protestante, que enfatizava o trabalho como um dom de Deus e a poupança como forma de evitar vaidades, além do aparecimento de um estado-

nação com o poder centralizado; sendo considerada assim, fruto de características de uma nova época de novos valores e exigências. O padrão burocrático é fator determinante para o entendimento desse modelo administrativo, pois surgiu em decorrência das necessidades que as organizações sentiam sobre as reivindicações dos trabalhadores, que buscavam um tratamento justo e imparcial, haja vista que o padrão anterior se baseava na crueldade, julgamentos típicos das práticas administrativas que eram consideradas injustas e desumanas desde o início da revolução industrial.

O conceito da burocracia de Max Weber é exatamente o contrário. Para ele, a burocracia é a organização eficiente por excelência. Para conseguir eficiência, a burocracia explica nos mínimos detalhes como as coisas deverão ser feitas. (CHIAVENATO, 2008, p.36)

A burocracia foi uma invenção social desenvolvida com a finalidade de dirigir rigidamente com a maior eficiência possível e organizar detalhadamente as atividades de organizações da sociedade com a maior eficiência possível. O sistema burocrático administrativo ultrapassou todos os tipos de empresas, repartições públicas e outras entidades sociais. É notório que a organização burocrática é uma monocracia, ou seja, o poder está concentrado em apenas uma pessoa, sendo sustentada efetivamente no conceito de propriedade privada, auxiliando na construção de uma nova classe social cada vez mais administrativa, que até então buscava apenas acontecimentos internos da organização, por meio da abordagem estruturalista, foi substituída por uma visão mais ampla, onde passou a se importar com as relações com outras organizações na sociedade.

#### **1.4.6 Teoria de Sistemas**

Elaborada pelo biólogo austríaco, Ludwig von Bertalanffy, por volta dos anos de 1950, a Teoria Geral dos Sistemas ficou conhecida por buscar compreender os problemas que até então eram específicos nas ciências e desenvolver um método que pudesse ser utilizado universalmente. Além disso, permite o preenchimento dos espaços vazios e a integração entre elas, onde os sistemas não são apenas compreendidos pela análise separada e exclusiva de suas partes, baseando-se na compreensão da dependência recíproca de todas as necessidades e os vários outros ramos do conhecimento, que até então foram peculiares uns aos outros pela

especialização e conseqüente isolamento, onde passaram os seus objetivos de estudo, sejam eles físicos, biológicos ou sociais.

Bertalanffy (1968 apud MARINHO, 2000) afirma que a tecnologia e a sociedade se tornaram tão complexas que as soluções tradicionais não são mais suficientes. É necessário utilizar abordagens de natureza holística ou sistêmica, generalistas ou interdisciplinares.

A compreensão do ponto de vista de Bertalanffy, é fator essencial para o entendimento da teoria sistêmica, onde as soluções tradicionais propostas por antigos pensadores ficaram ultrapassadas, sendo necessário que a tecnologia e a sociedade evoluíssem de modo a resolver os problemas vigentes; assim sendo um novo entendimento na visão administrativa, contrastando com os paradigmas e propondo um estudo de sistemas de uma forma identitária.

#### **1.4.7 Teoria Neoclássica**

É também chamada de Escola Operacional ou Escola dos Processos Administrativos, a Teoria Neoclássica da Administração, que surgiu em meados de 1954 e se trata de uma teoria administrativa que conjunta autores que se alinham em um pensamento de prioridade nos objetivos e resultados, e nos princípios gerais da Administração. Sendo assim, eles voltam aos conceitos da teoria da administração científica de Frederick Taylor e da teoria clássica de Henri Fayol, se adequando e reestruturando de acordo com as circunstâncias, como uma evolução e complemento das teorias clássicas da administração

Essa teoria considera a Administração como uma técnica social básica e enfatiza que o que forma o processo administrativo são as funções básicas de um administrador: planejamento, organização, direção e controle. Com isso, na literatura Neoclássica, é seguido os mesmos conceitos de Fayol de que administrar é prever, organizar, comandar coordenar e controlar, ou seja, tomando como prioridade a boa coordenação e direção é possível ser obtido nas organizações objetivos concretos e palpáveis.

A teoria neoclássica também destaca a importância do papel do gestor. Para os neoclássicos, o gestor exerce funções de planejamento, organização, direção e

controle, sendo responsável por garantir que as atividades da organização sejam realizadas de forma eficiente e eficaz.

É importante ressaltar que a teoria neoclássica não é uma teoria única e homogênea, mas sim um conjunto de ideias e abordagens que se baseiam em conceitos e princípios estabelecidos anteriormente. Ela também reconhece a importância do ambiente externo na gestão organizacional, considerando fatores como a concorrência de mercado, as demandas dos clientes e as mudanças sociais e tecnológicas.

#### **1.4.8 Teoria Comportamental**

A Teoria Comportamental da Administração, também chamada de Teoria Behaviorista, surgiu como uma crítica às teorias anteriores que enfatizavam principalmente os aspectos formais e estruturais das organizações e recebe forte influência das ciências comportamentais. Ela se desenvolveu entre os anos de 1957 e 1962, com o objetivo de compreender o comportamento humano nas organizações e sua influência no desempenho e na eficiência, onde a ênfase permanece nas pessoas, mas dentro de um contexto organizacional mais amplo.

Segundo Robbins (2002, p.107) o comportamento organizacional, é uma área de estudo que analisa o impacto que os indivíduos têm em uma instituição. Essa teoria da Administração trouxe uma abordagem mais humanizada e voltada para o comportamento humano no ambiente de trabalho, e reconhece a importância das pessoas como parte fundamental das organizações buscando compreender seus motivos, necessidades e comportamentos para promover uma gestão mais eficaz e satisfatória para todos os envolvidos.

Um dos principais expoentes da teoria comportamental foi o estudioso da teoria comportamental foi Douglas McGregor, que propôs a Teoria X e a Teoria Y. Na teoria X, o indivíduo é visto como preguiçoso e desmotivado, sendo necessário um controle rígido e autoritário para garantir sua produtividade. Já na teoria Y, o ser humano é considerado naturalmente motivado, responsável e criativo, podendo alcançar altos níveis de desempenho se lhe forem dadas oportunidades adequadas.

## **1.5 Áreas da Administração**

### **1.5.1 Gestão de Recursos Humanos**

Para começar a introduzir essa área, é necessário defini-la em seus conceitos. Pode-se dizer que o departamento de Recursos Humanos, ou RH, é um dos setores mais amplos dentro de uma empresa. Tal amplitude se dá devido ao fato de que essa área engloba várias subseções, como por exemplo o recrutamento e seleção, a definição de cargos e salários, treinamento e desenvolvimento e, inclusive, o cálculo da folha de pagamento. Porém, é importante ressaltar que nessa nova era da tecnologia e informação, o conceito de RH tem sido visto como 'administrar com as pessoas' ao invés de 'administrar as pessoas', sendo agora cada colaborador um membro importante de uma organização. Atribui-se essa nova definição pois agora as pessoas são vistas como elementos fundamentais no desenvolvimento de uma empresa e, portanto, devem estar alinhados ao desenvolvimento estratégico da empresa.

De acordo com Chiavenato (2009, p.22) o RH possui suas políticas específicas, assim como qualquer área da Administração. Essas, por sua vez, são implantadas pela área de Gestão de Pessoas com o objetivo de tornar o ambiente profissional mais confortável aos colaboradores e à empresa, transformando esse espaço em um ambiente desafiador, estimulante e com a capacidade de estimular sonhos e ideias empreendedoras. As políticas pessoais dos Recursos Humanos trata-se da criação de possibilidades responsáveis pela instigação do crescimento do contribuinte e da empresa em si, formando assim uma singularidade entre empregador e empregado.

### **1.5.2 Gestão Financeira**

A gestão financeira tem suas raízes na antiguidade, quando as primeiras formas de comércio e troca surgiram. No entanto, foi com o desenvolvimento do sistema bancário e o surgimento das grandes corporações durante a Revolução Industrial que ela se torna moderna e começa a se consolidar. No século XIX, com a expansão das atividades comerciais e industriais, surgiram as primeiras teorias e práticas de gestão financeira. Um marco importante foi a obra 'The Theory of the Firm', de Ronald Coase, publicada em 1937, que discutia a alocação eficiente dos recursos financeiros dentro das empresas.

Esta é uma área que envolve a administração dos recursos financeiros disponíveis, planejamento, controle e tomada de decisões financeiras estratégicas onde o objetivo principal é garantir a maximização do valor da empresa, otimizando a utilização dos recursos financeiros disponíveis tendo como um dos principais aspectos o planejamento financeiro, que envolve a projeção e o controle das receitas e despesas, permitindo que a empresa identifique suas necessidades de financiamento e tome decisões estratégicas para alcançar seus objetivos.

### **1.5.3 Gestão de Compras**

A gestão de compras é responsável por cuidar da negociação com fornecedores e administrar a cadeia de suprimentos, tendo como finalidade otimizar custos, evitando gastos desnecessários, e manter a qualidade dos produtos na hora da compra. É uma ação indispensável que influencia diretamente em atividades como estoque e na comunicação dos clientes, além de assumir um papel estratégico de grande relevância nos negócios, especialmente na área financeira, pois a aquisição de matérias-primas, representa um aspecto indiscutível em uma empresa, dependendo de como é gerida, pode fornecer uma melhoria nos lucros da organização.

Para Moraes (2005, p.3), é necessário que as pessoas que trabalham nesta área estejam muito bem-informadas e atualizadas, além de terem habilidades interpessoais como poder de negociação, facilidade de trabalhar em equipe, boa comunicação e capacidade de gestão de conflitos. Essas características dos funcionários são importantes com a relações ao fornecedor, pois caso seja bem administrado pode trazer menores valores aos insumos, e assim, trazendo redução a custos e dramaticamente melhoria de lucros.

Ao passar dos anos, a Gestão de Compras foi aprimorando e a ideia preconceituosa que era uma prática maçante e exaustiva foi deixada para trás. Hoje em dia, é uma atividade essencial para as organizações, pois saber comprar de forma benéfica determina o fator competitividade, e o de sobrevivência no mercado. Uma sequer mudança nos custos de aquisição pode ter um impacto significativo nos resultados de uma empresa, sendo ele bom ou ruim. Sabendo disso, é necessário dar

uma atenção especial nesse setor, porque é onde o processo produtivo no geral se inicia.

#### **1.5.4 Gestão de Pessoas**

O conceito de gestão de pessoas abrange desde pessoas a organizações, já que dependem destas para poder ter pleno funcionamento e alcançar os objetivos. Sumariamente, é difícil estabelecer uma separação entre o comportamento dos dois elementos, já que as organizações funcionam com base nas pessoas que contribuem com elas. Neste contexto, a Gestão de Pessoas representa ambas as partes, pois se trata de relações construídas visando alcançar objetivos, sejam pessoais ou organizacionais.

Assim, o contexto em que se situa a gestão de pessoas é representado pelas organizações e pessoas. Em resumo, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio pela qual elas podem alcançar objetivos com o mínimo de tempo, esforço e conflito. (CHIAVENATO, 1999, p.4)

No atual momento, em que as organizações buscam ampliar a visão atuando estrategicamente para alcançar um bom ambiente, sendo assim, a área de gestão de pessoas é completamente sensível a mentalidade situacional das empresas, pois é dependente de vários fatores, tais como a proatividade, os processos internos e a estrutura adotada. Neste pensamento, as pessoas são o principal ativo da organização, tornando-as mais conscientes quanto a seus funcionários, sendo esta uma das formas mais bem-sucedidas de prosperar. Entretanto, é importante ressaltar que para que os objetivos sejam alcançados, é necessário também que os gerentes destas priorizem pessoas como o elemento primordial.

#### **1.5.5 Marketing**

Podemos estabelecer diferentes definições sobre o marketing em relação a identificação das perspectivas sociais e administrativas, onde envolve a organização e todos os conjuntos de processos de modo que beneficie a sociedade e a empresa, lidando com os processos que exigem uma troca de habilidades e comportamentos. É possível afirmar que a administração de marketing acontece quando há uma vontade de modificação, onde procura-se maneiras de entender os anseios do outro,

sendo esta uma ciência de seleção de mercado por meio da comunicação e criação de valor.

Na década de 1950, nasceu uma nova filosofia para orientar as perspectivas do marketing, substituindo a de 'fazer-e-vender' para uma de 'sentir-e-responder', ou seja, encontrar o produto certo para o cliente; ocasionando mudança no modo de pensamento vigente até então, tornando obsoleta a ideia de que era necessidade encontrar o cliente certo para os produtos. A prioridade é atingir os objetivos organizacionais consistentes na entrega e na comunicação mais eficaz que os concorrentes na criação para atingir os mercados escolhidos.

### **1.5.6 Contabilidade**

A gestão de contabilidade, é uma ciência aplicada, com o intuito de estudar o patrimônio das organizações, tanto no aspecto quantitativo quanto no qualitativo, registrando ocorrências e fenômenos financeiro que o afetam, além de estudar as consequências de uma má gestão. Essa área é complexa, exige um estudo, apenas fazer um fluxo de caixa em uma caderneta e a utilização de alguns softwares não é o bastante. A eficácia dessa gestão, prepara a empresa a momentos de crise, e estabelece maior clareza nos cenários que está e decisões a serem tomadas.

Registrar, controlar, gerenciar o patrimônio sempre foi uma necessidade humana. Até mesmo enquanto pessoas físicas, precisamos estar cientes de quais são nossos bens, nossos direitos a serem recebidos e, claro, nossas obrigações e dívidas a serem quitadas. (BARROSO, 2018, p.15)

A finalidade desta área está presente em fornecer os detalhes necessários para o funcionamento fluído das operações que compõem a cadeia administrativa. Em culturas primitivas, o homem tinha a necessidade de controlar e registrar elementos de sua colheita. Utilizavam estratégias, escritas em cavernas, escrita em pergaminhos para fazer a demarcação das mudanças, seja ela positiva ou negativa. Na atualidade, administrar seus bens é uma forma de se prevenir a crises, rever seus ganhos e organizar seu dinheiro. Portanto, podemos dizer que a contabilidade é uma ferramenta crucial nas organizações e no controle de seu patrimônio, estando presente desde o primórdio da sociedade.

### **1.5.7 Gestão de Estoque**

A gestão de estoque, é uma parte imprescindível na Administração de uma empresa, onde lida com a compra, armazenamento e venda de um produto, envolvendo o planejamento, controle e a organização das mercadorias que estão mantidas no estoque, sendo assim, buscando atender a demanda de sua clientela de forma eficiente. Ademais, o termo estoque é muito amplo, porém, pode representar a aglomeração de matérias-primas, produtos semiacabados, componentes para montagem, mercadorias acabadas, ou seja, é tudo que o proprietário possui de “guardado”.

Segundo Garcia (2006, p.11), “Uma gestão efetiva de estoques é aquela que garante o nível de serviço desejado com o mínimo custo logístico total”.

Com base na fala desse autor, é notório que a gestão de estoque está ligada ao setor logístico, com a principal função de minimizar custos ao proprietário. Fundamentado neste conceito, pode-se inferir que quando realizada de forma inadequada, pode causar uma série de problemas, na operação, na produção, na armazenagem de mercadorias e em todo o setor financeiro. O setor de estoque, necessita de um planejamento e controle diante toda empresa, para que não sofra danos e perdas de mercadorias, entretanto, repor o estoque consumido através de novos pedidos e gerenciar a entrega e o armazenamento dos itens solicitados é essencial.

## **2 SITUAÇÃO PROBLEMA**

### **2.1 Descrição do Município**

O município de Guaratinguetá, localizado no interior de São Paulo, mais precisamente no Vale do Paraíba, conta com 752.636 km<sup>2</sup> de área territorial e 118.044 habitantes, sendo 157 pessoas por metro quadrado. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021) o salário médio mensal corresponde a três salários mínimos, com uma renda per capita de R\$35.017,15. O Produto Interno Bruto (PIB) per capita vem crescendo desde 2010, estimado em cerca de R\$ 55.935,11 mi e o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), com base dos últimos dados divulgados pelo IBGE, em 2010 era de 0,798, sendo considerado alto para o município.

Fundada em 13 de junho de 1630, Guaratinguetá destacou-se como uma das principais vilas das Capitanias no Vale do Paraíba, que devido a sua localização foi extremamente importante nos períodos do ouro e açúcar no Brasil. Em 1717, durante uma pescaria, é encontrada a imagem de Nossa Senhora da Conceição, as margens do Rio Paraíba. Originando a cidade de Aparecida, emancipada da vila de Santo Antônio. A partir do século XX, Guaratinguetá começou a se desenvolver através do turismo e com a criação da rodovia presidente Dutra, migrou para outros focos econômicos, tal como a industrialização, comércio e pecuária extensiva. Décadas depois, surgem escolas que contribuem para a profissionalização não só dos munícipes, mas também de pessoas que vem de fora, como a Escola de Especialistas da Aeronáutica (EEAR), Universidade Estadual Paulista (Unesp) e do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac).

Guaratinguetá possui uma série de atividades econômicas predominantes, tais como: o turismo, com atrativos religiosos como a Gruta de Nossa Senhora de Lourdes e a catedral de Santo Antônio; as indústrias, como por exemplo a BASF, que pode ser considerada como o maior complexo químico da América do Sul, Liebherr uma grande produtora de máquinas industriais da América Latina, AGC produtora de vidros para todo mercado internacional; agropecuária, que segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), cerca de 40 mil hectares são destinados a este ramo, com um enfoque na plantação de arroz.

## **2.2 Caracterização da Empresa**

A empresa Enxovais Dona Zulmira está atualmente localizada em Guaratinguetá, no bairro Parque São Francisco, na rua Doutor Fernando José Almeida Mileo, tendo como proprietário o Sr. Antônio Gregório da Silva Mello, de 65 anos, que está há 17 anos no ramo de utensílios domésticos e de cozinha. Antes da abertura do estabelecimento, o mesmo possuía uma sociedade com seu amigo, dono de redes de lojas em Aparecida. Juntos abriram uma empresa focada em utensílios domésticos, que aos poucos foi gerando lucro, possibilitando com que o Sr. Antônio fosse fazendo uma reserva ao longo do tempo. Em 2021, com a ajuda do Microempreendedor Individual (MEI) fundou o Enxovais Dona Zulmira, com os mesmos princípios da empresa anterior e, desde então, vem suprindo as necessidades da vizinhança.

O espaço físico onde a empresa está instalada era sua antiga moradia, que acabou por ser utilizada para sua empresa como forma de economia e, apesar do proprietário acreditar que a localização não contribui para o aumento de clientela, tem como ponto positivo a não existência de concorrentes diretos no seu entorno.

A empresa não possui funcionários registrados, sendo apenas o Sr. Antônio, proprietário da loja, e sua irmã mais nova, Ivana da Silva Mello Antunes, de 58 anos. Quanto aos seus fornecedores, ele possui uma variedade, ou seja, não possui um provedor fixo, devido a sua diversidade de mercadorias, como utensílios domésticos, brinquedos, roupas, cobertores e cosméticos. Cabe lembrar que a loja não é sua única fonte de renda, o empresário aluga o sobrado acima de sua loja, sendo esta sua principal fonte de renda.

## **2.3 Descrição dos Problemas**

Durante o mês de junho deste ano, foram realizadas visitas a empresa Enxovais Dona Zulmira, quando foram identificadas algumas dificuldades. Dentre estas, constatou-se que a ineficiência da Gestão de Estoque é a preponderante, pois tem impacto no funcionamento integral da empresa, culminando em um desalinhamento operacional. O proprietário não faz o uso de estratégias e técnicas de

estoque, sendo assim, expõe os produtos recém-chegados nas prateleiras de venda, preferindo deixar as mercadorias antigas em segundo plano e assim, desvalorizando e tornando-as antiquadas.

Segundo Graziani (2013, p.63), o gerenciamento de estoque é uma prática que abrange a coleta e análise contínua de informações sobre o desempenho real de várias funções e processos. O objetivo principal é acompanhar e, quando necessário, acionar sistematicamente medidas corretivas diante de discrepâncias significativas entre os dados reais e as projeções planejadas, que estão em constante adaptação devido à dinâmica intrínseca do sistema. Esta abordagem visa manter um controle preciso e eficiente do estoque, garantindo que os recursos estejam otimizados e a operação funcione de maneira eficaz.

Dada a notável ineficiência nesta área, a empresa acaba se depreciando das outras, e perdendo seu valor no mercado, assim, não sendo atrativo para o público-alvo e encarando a redução na taxa de retenção dos clientes. Ademais, é evidente a possibilidade da ocorrência de um revés significativo, resultando em um fluxo de caixa reduzido e a possibilidade de quedas nas receitas, o que, por sua vez, pode levar a um aumento das despesas para o proprietário. Dessa forma, impactando negativamente a saúde financeira do negócio.

É possível afirmar que, sem a implementação emergente de uma eficiente Gestão de Estoque, é incerto ver o futuro dos seus investimentos, causando uma série de penalidades ao proprietário, como a deterioração do nível de serviço, aumento de preços e incertezas na demanda e no tempo de ressuprimento. Portanto, mantendo seu estoque de maneira incorreta, a empresa deixa de ter um fator diferencial para o interesse individual de cada cliente, assim, culminando em uma baixa rotatividade de seu estoque fazendo com que os produtos em sua loja continuem acumulando, empoeirando e deixando o ambiente visual poluído.

O acúmulo de estoque é outra dificuldade identificada, que resulta em altos custos de armazenamento. Ballou (2015, p.204) afirma que gerenciar o nível dos estoques é economicamente sensato, pois o custo de manutenção desses estoques pode representar de 25 a 40% do seu valor por ano. A sobrecarga de produtos parados pode levar à obsolescência, se os produtos ficarem armazenados por muito tempo, se caracteriza uma grande parte do capital investido perdido. Além disso, quando há uma carga excessiva de produtos expostos sem o fluxo de estoque, pode

ser difícil acomodar novos itens, atrapalhando a introdução de novas linhas de produtos e limitando a capacidade de expandir os negócios.

Outra complicação presente no estabelecimento, é a armazenagem de produtos feita de maneira incorreta, causando uma alta nas despesas da firma. O manuseio de mercadorias – negligenciado pela empresa – é um fator importante, pois os negócios necessitam de um espaço físico para fazer a armazenagem correta. Questionado qual era a sua estratégia de armazenagem, o proprietário afirmou que, após fazer a compra de novas mercadorias, ele expõe imediatamente a vista dos clientes, não se importando com a logística da loja e causando uma poluição visual no ambiente.

Um aspecto adicional relacionado ao estoque no estabelecimento é a má setorização dos produtos, ou seja, a inadequada utilização do espaço disponível. Assim, é possível perceber que a configuração atual da empresa é inapropriada, tornando-se um ambiente desarranjado, e conseqüentemente repelindo clientes. Devido à desordem mantida pelo proprietário, o ambiente se torna mais limitado e exíguo, substancialmente por causa de objetos e produtos que obstruem a passagem dos consumidores, pendurados e esparramados, assim, prejudicando a visita ao estabelecimento.

Em decorrência das más condições de armazenamento e da setorização, são encontrados elementos críticos, como: fios elétricos desencapados, mofo pelas paredes, iluminação inadequada do ambiente, produtos amontoados, empoeirados e fora da validade, pisos quebrados e entulhos esparramados pelo chão, colocando em risco a proteção e a segurança tanto dos funcionários, quanto dos consumidores. Segundo Kummer (2012, p.112) “temos de ter em mente que o ser humano é frágil, uma simples queda é suficiente para causar danos físicos”. Visto que é uma empresa de pequeno porte, na eventualidade de algum acidente no estabelecimento, os danos serão numerosos, pois afetam diretamente as finanças e reputação da empresa.

Durante uma simples busca por um item específico, imprevistos podem surgir, tornando a tarefa praticamente impossível sem a presença de um funcionário que conheça a localização exata do objeto. A falta de conhecimento pode levar ao prolongamento desnecessário da busca, frustrando o cliente e, em casos mais graves, resultando em incidentes como objetos que podem cair e causar danos ou lesões. É importante notar que, de acordo com os dados da inspeção em segurança e saúde no

trabalho, fornecidos pelo Sistema Federal de Inspeção do Trabalho, os números de acidentes nestes ambientes são alarmantes. Esses acidentes não apenas impactam negativamente a saúde e a segurança dos trabalhadores, mas também têm repercussões significativas nas operações comerciais nas empresas, incluindo possíveis implicações legais e custos associados a indenizações.

Além das consequências internas que afetam a relação entre a empresa e o cliente, há um risco substancial de prejudicar a imagem e a reputação da organização no mercado de trabalho. Clientes insatisfeitos tendem a compartilhar suas experiências negativas, o que pode ter um impacto prejudicial na confiança do público e na competitividade da empresa. Assim, assegurar um ambiente laboral que priorize a segurança, eficiência e organização, não apenas contribui para o bem-estar dos colaboradores, mas também se revela essencial para a prosperidade sustentável e duradoura da organização.

Pode-se dizer que outra consequência da ineficácia da gestão de estoque encontrada na empresa, é a falta de uma organização e planejamento adequado em seu layout. No estabelecimento visitado, é possível visualizar a ocorrência de uma desorganização e acúmulo de produtos expostos, que por sua vez criam um ambiente caótico e sobrecarregado. Esse cenário dificulta consideravelmente a identificação clara das mercadorias, onde ao caminhar pela loja, encontra-as dispostas de maneira incorreta, que prejudica a visualização de seus clientes e desvia a atenção do consumidor do que realmente é essencial. A consequência direta da dificuldade em visualizar os produtos é uma notável lentidão no processo de busca pela peça desejada pelo cliente.

O arranjo físico ou layout é a disposição física dos equipamentos, pessoas e materiais, da maneira mais adequada ao processo produtivo. Significa a colocação racional dos diversos elementos combinados para proporcionar a produção de produtos ou serviços. (CHIAVENATO, 2005, p. 119)

É notório que a incapacidade de um eficiente layout de estoque impacta diretamente na disposição de produtos no estabelecimento. Ademais, é possível perceber que tal ingerência causa dificuldades em seu processo produtivo, não possibilitando a utilização inteligente do espaço, prejudicando o arranjo físico e aumentando as despesas de equipamentos, danos de materiais e mão-de-obra. É crucial, portanto, reconhecer a relevância de um planejamento cuidadoso do layout de

estoque, pois isso pode ter um efeito profundo na eficiência das operações e nos custos associados.

Além disso, a falta de uma visualização adequada dos produtos resulta em uma considerável desaceleração no processo de busca da peça desejada por parte do cliente. Isso, por sua vez, acarreta um atendimento menos eficiente e, em alguns casos, até mesmo insatisfatório, pois o consumidor não encontra o produto que deseja. A lentidão nesse processo, pode resultar em uma experiência de atendimento ineficaz, levando até mesmo à sua completa insuficiência, uma vez que o produto necessário pode simplesmente não ser encontrado, dessa forma, prejudicando todo o sistema produtivo e tornando uma experiência negativa.

O tempo não investido no planejamento do arranjo antes de sua implantação, faz com que as perdas assumam grandes proporções e impede que o estabelecimento dê uma sequência lógica para as mudanças. No estabelecimento, percebe-se um arranjo deficiente, que acentua custos, gera interrupção do fluxo de mercadorias e barra novos investimentos, tornando-se necessário a implementação de um arranjo eficiente.

O arranjo físico, ou leiaute, do armazém determina, tipicamente, o grau de acessibilidade ao material, os modelos de fluxo de material, os locais de áreas obstruídas, a eficiência da mão de obra, a segurança do pessoal e do armazém. (MOURA, 1997, p.47)

Tendo em vista o pensamento de Moura, é possível afirmar que assim como visto na empresa visitada, a ausência de um layout eficiente pode minimizar a utilização do espaço, dificultar a movimentação de materiais e produtos, tornar mais onerosas as despesas de armazenagem, incluindo custos com equipamentos, espaço, danos de material e mão de obra, acarretando em uma insatisfação nas necessidades de mudança de estocagem e movimentação. Sendo assim, a localização do estoque no estabelecimento afeta diretamente a despesa total da movimentação de mercadorias e a utilização eficiente do espaço na empresa.

Outra consequência direta que pode ser identificada na empresa, é a ineficiência da gestão de compras, onde ao não apresentar registros de entradas e saídas para seu controle de estoque, é possível perceber que não há planejamento nas aquisições e no controle do fluxo de produtos, provocando excedentes compras desnecessárias e conseqüentemente prejuízos. É evidente a ausência de uma padronização para adquirir novas mercadorias, já que os produtos vendidos na loja,

não seguem uma linha lógica e estratégica, assim sendo, o arranjo do espaço na empresa pode gerar dificuldades para localizar produtos específicos, por causa da distribuição que o proprietário realiza na loja.

A gestão de compras desempenha um papel vital nas operações de uma organização. Ela abrange todo o processo de aquisição de materiais, produtos e serviços necessários para o funcionamento eficiente e eficaz de uma empresa. Esse processo envolve várias etapas, desde a identificação das necessidades de compra até a seleção de fornecedores, negociação de contratos, acompanhamento do desempenho dos fornecedores e gestão de estoque. Além disso, a gestão de compras também influencia diretamente a estratégia financeira da empresa, já que as decisões de compra afetam os custos e a alocação de recursos.

Os objetivos de compras devem estar alinhados aos objetivos estratégicos da empresa como um todo, visando o melhor atendimento ao cliente externo e interno. Essa preocupação tem tornado a função compras extremamente dinâmica, utilizando-se de tecnologias cada vez mais sofisticadas e atuais como o EDI, a Internet e cartões de crédito (MARTINS & ALT, 2001, p.67)

Entende-se que o setor de compras fica responsável pelo abastecimento de toda empresa, fazendo com que se torne uma área crucial para o bom andamento dela. Pode-se dizer que no negócio apresentado isso não ocorre, impedindo o alcance de objetivos estratégicos da organização, pois a gestão de compras feita de maneira incorreta, traz malefícios como, lentidão nas operações efetuadas e na qualidade dos produtos, fazendo com que não haja produtividade e um atraso na melhoria do ambiente.

O maior causador dessa ineficácia na Gestão de Compras na empresa em questão, é a falta de planos para realizar aquisições de novas peças. Tal deficiência traz diversos prejuízos ao proprietário, sendo eles, gastos desnecessários e o enfraquecimento da posição competitiva da empresa, além de comprometer a funcionalidade da organização em relação aos padrões de qualidade benéficos para seu desempenho no mercado. Além disso, essa gestão tem a capacidade, quando bem executada, de revigorar todos os aspectos relacionados aos processos internos da empresa, incluindo as operações de vendas e a organização do ambiente de trabalho. Quando essa eficiência não é alcançada, podem surgir desafios, como a

falta de visão sistêmica, levando os consumidores não visualizarem a empresa como um todo.

A ineficiência na gestão de compras também se traduz na incapacidade de estabelecer um equilíbrio entre a qualidade dos materiais comercializados e a busca constante pela evolução. Além disso, é evidente a carência de um processo de aquisição de produtos que siga uma lógica estratégica ou que estejam alinhados a um padrão bem definido. Os materiais vendidos na loja são adquiridos de forma desordenada, sem considerar critérios que poderiam aprimorar significativamente o desempenho desse setor, como a identificação de tendências ou a avaliação criteriosa das preferências do público-alvo.

Uma gestão de compras eficaz é essencial para garantir que uma empresa tenha acesso a recursos de alta qualidade, no momento certo e ao melhor preço possível. Quando a gestão de compras é deficiente, podem ocorrer problemas como atrasos na entrega de produtos, aumento dos custos de aquisição, desperdício de recursos e, em última instância, impactos negativos nas operações e nos resultados financeiros da empresa. Além disso, a gestão de compras também desempenha um papel estratégico na cadeia de suprimentos de uma organização. Está interligada com outras áreas, como produção, distribuição e vendas. Portanto, as decisões de compra podem afetar diretamente a capacidade da empresa de atender às demandas do mercado, manter relacionamentos sólidos com os clientes e competir de forma eficaz.

A integridade e a eficácia da gestão de compras são essenciais para o sucesso a longo prazo de uma empresa. Ela não apenas influencia a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, mas também pode impactar a reputação da empresa e sua capacidade de inovação. Portanto, investir na melhoria da gestão de compras é uma medida crucial para qualquer organização que deseje prosperar em um ambiente empresarial cada vez mais competitivo e dinâmico.

Na empresa, percebe-se que a Gestão Financeira é realizada de maneira inadequada, pois utiliza-se de métodos arcaicos para o registro de dados, deste modo, prejudicando o bom andamento do controle e administração do setor financeiro da organização. Perante a ausência de uma Gestão Financeira sólida, a empresa fica vulnerável a crises financeiras e imprevistos fiscais, comprometendo a estabilidade financeira e crescimento a longo prazo. Como a empresa não exerce essa gestão de

maneira correta, ao invés de gerar lucros, poderá contrair dívidas e despesas, o que, em alguns casos, pode levar ao encerramento dos trabalhos na loja.

As empresas, para serem bem-sucedidas, necessitam captar recursos, aplicá-los de forma inteligente, gerando resultados efetivos e lucros. Por outro lado, se o uso de recursos não for eficiente, teremos empresas deficitárias, ou seja, em vez de lucro tem-se prejuízo. Em resumo, se tivermos uma má gestão dos recursos financeiros, em vez de lucro, teremos dívidas que podem gerar o fechamento de tais empresas. (MARQUES; NETO, 2016, p.4)

Entende-se, portanto, que ao não realizar uma Gestão Financeira de maneira adequada, o funcionamento da companhia é exposto à riscos de forma substancial. Pode-se dizer, que essa gestão exercida de forma ineficaz desempenha um papel crítico na saúde financeira de qualquer organização, como: instabilidade nos recursos alocados, o atraso no pagamento de impostos, as regulamentações fiscais e os fundos desprotegidos contra desvios indevidos. Além disso, negligenciar a Gestão Financeira pode resultar em graves consequências para empresa. É fundamental que empresas como a em questão dediquem tempo e recursos adequados à Gestão Financeira, para evitar riscos desnecessários e garantir um futuro sólido.

Outro fato relatado pelo proprietário durante a visita refere-se ao fato do fechamento de caixa não ser realizado. Este fator impossibilita a aferição de dados, e, conseqüentemente a previsão de fluxo, implicando em uma visão imprecisa de suas finanças, pois se torna mais difícil o acompanhamento de entradas e saídas. A ausência deste processo administrativo prejudica de forma grave a tomada de decisões por parte da empresa, visto que a falta de informações financeiras precisas pode gerar atrasos na identificação de graves problemas ou decisões ineficazes, impondo conseqüências indesejáveis e crescentes à longo prazo.

É possível citar como uma destas conseqüências, a não existência de uma reserva de capital para períodos emergenciais, apresentado pelo empresário como resultante da não lucratividade do negócio. A ausência desta reserva financeira conduz a organização à uma posição vulnerável quando defrontados com problemas inabituais, desde baixa sazonalidade, tal como a necessidade de reparos urgentes ou crises de mercado. Evidentemente, os aspectos citados limitam a capacidade da empresa de investir em melhorias operacionais e expandir, estando intrinsecamente

ligados ao cerne de todas as outras dificuldades de estoque e gestão citadas anteriormente.

Frequentemente os responsáveis pela administração estão tomando decisões, quase todas importantes, vitais para o sucesso do negócio. Por isso, há necessidade de dados, informações corretas, de subsídios que contribuam para uma boa tomada de decisão. Decisões tais como (...) contrair uma dívida a longo ou curto prazos, quanto de dívida contrairemos, que quantidade de material para estoque deveremos comprar, reduzir custos, produzir mais. (MARION, 2015, p. 3)

Sem um planejamento financeiro baseado em dados objetivos, a empresa também pode ser conduzida a tomar decisões precipitadas ou inadequadas em áreas fundamentais do negócio, como o gerenciamento de dívidas ou busca por empréstimos. Resultando assim, em consequências críticas tais como o endividamento desmedido, levando a um excessivo e crescente fardo financeiro e causando um círculo vicioso e outras incapacidades financeiras, prejudicando de modo geral a organização e inibindo o potencial de melhorias.

Outro viés a ser citado é a ausência de uma gestão efetiva da qualidade pode resultar em um aumento de custos e desperdícios. Além disso, também pode afetar negativamente a eficiência dos processos internos e a produtividade, prejudicando diretamente o layout de estoque. Sem processos bem estruturados, é substancialmente mais difícil identificar problemas e corrigi-los rapidamente, resultando em desperdício de mercadorias, retrabalhos e gastos desnecessários. Perceptivelmente, sem um controle adequado, os erros tornam-se comuns, resultando em perda de tempo e recursos financeiros, desta forma, impactando diretamente nos custos operacionais da empresa.

Empresas que não priorizam a qualidade acabam perdendo competitividade no ramo que está inserida, como pode ser visto na empresa em questão, deixando espaço para aquelas que oferecem produtos superiores, afetando diretamente a participação no mercado e o crescimento da empresa. Quando se trata de Gestão da Qualidade, alguns erros cometidos, mesmo que sejam por causas pequenas, mas que causam consequências maiores, podem ser evitados. Acometida por essa falta de qualidade, a empresa tende a correr riscos relacionados à insatisfação dos clientes, tal como o de estagnação nas vendas, e em casos mais extremos o de falência, causando assim, prejuízo ao proprietário.

Na empresa Enxovais Dona Zulmira, pode-se encontrar em suas prateleiras alguns itens quebrados, roupas rasgadas, produtos de qualidade insatisfatória e em mal estado de conservação. De acordo com Machado (2012, p.36) “a qualidade deve satisfazer as necessidades e superar as expectativas dos clientes”, ou seja, o consumidor deve estar satisfeito ao ponto de repetir a sua compra e estar de acordo com o que o mercado exige. Assim, a empresa deve dispor seus produtos da melhor qualidade para que atinja seu público desejado e que cause uma satisfação total, logo, com seus consumidores fidelizados, seu valor de mercado aumenta e sua lucratividade também.

Outro aspecto a ser mencionado, é a ausência de uma boa gestão de materiais, que age através de oferta e demanda, porém, nesse caso há uma falta de comunicação entre a empresa e o fornecedor, causando atrasos em mercadorias e principalmente excessos de pedidos, conseqüentemente levando aos acúmulos e desorganização vistos no estabelecimento. Essa área está inserida em três nichos, sendo eles: gestão de materiais, gestão de estoque e gestão de compras, nesse sentido, é visto que ambos precisam estar alinhados para que a empresa consiga ter um bom andamento operacional, melhorando a distribuição de materiais a todos os setores demandantes e evitando aglomerações em seu arranjo físico.

A razão pela qual classifica-se os materiais está ligado a qualidade da informação gerencial sobre os produtos e materiais que estão no estoque, o que economiza tempo do gestor de materiais concentrando a sua atenção a determinadas categorias de materiais. Sem uma divisão dos materiais dos produtos encontrados no estoque, se torna inviável ao gestor administrá-los. São três atributos para um bom sistema de classificação, sendo eles a abrangência, que trata sobre o acabamento, dimensão, forma de apresentação e se o material é de consumo ou permanente. A flexibilidade, que diz respeito a se o material é crítico ou não, e refere-se também a comunicação entre os tipos de classificação, onde pode ter uma visão mais ampla sobre o seu estoque. A praticidade, classifica através da otimização do tempo e informações objetivas.

Diante do exposto, a empresa em questão encontra-se em defasagem com esses atributos, onde é visto uma falta de suprimento dos materiais, no momento certo, com a qualidade requerida, e a má prática dos preços econômicos, que recebe e armazena os bens de modo inapropriado, formando estoques desnecessários.

Percebe-se que a gestão de materiais é um processo transversal e atinge diversas áreas dentro da organização, não se restringindo a apenas uma área.

Todos estes aspectos citados ocorrem na empresa em questão, resultando em ineficiência, que compromete o ambiente. A falta de uma logística em seu estoque é notável, ademais, manter materiais sem giro em exposição, mostra uma significativa estagnação do capital investido pelo proprietário. Para um bom funcionamento do negócio, estes não podem permanecer armazenados por muito tempo. Sem a rotatividade diária de seu estoque, a empresa não recebe grande parte dos lucros que deveria obter, ocasionando prejuízos financeiros a instituição. Por sua vez, é possível dizer que a gestão financeira não é satisfatoriamente realizada, com sua consequência direta de sua armazenagem incorreta e uma má distribuição de mercadorias no espaço, assim, exigindo um investimento alto por parte da organização.

Vale ressaltar que o principal fator que causa a ineficiência, onde se encontra desordem e aglomeração de mercadorias, é uma má utilização e distribuição do espaço, e um excesso de compras em produtos que não seguem uma linha lógica. Um layout de estoque ineficiente é um fator que prejudica significativamente a capacidade da empresa de manter um equilíbrio entre a qualidade dos materiais comercializados e a busca constante pela evolução. Isso ocorre porque a empresa não possui uma compreensão clara do que está acontecendo em um de seus setores mais cruciais e determinantes. A ineficiência em questão se manifesta principalmente no excesso de compras realizado pelo proprietário, pois não há uma regularidade na aquisição de novos produtos.

É evidente a falta de padronização no processo de aquisição de novos produtos. Os materiais vendidos na loja são comprados de maneira desordenada, sem seguir uma abordagem lógica e estratégica que poderia proporcionar um melhor desempenho ao setor. Ademais, esse método utilizado pela empresa gera déficits e insuficiências em todo setor logístico, que pode ser considerado desregado e é um dos fatores imprescindíveis para o desando e causadores de prejuízos constantes ao proprietário.

Entende-se após a apresentação de todas as dificuldades que a empresa precisa minimizá-las e/ou saná-las para possibilitar o desenvolvimento e

aprimoramento dos negócios para, assim, enfrentar as adversidades que se apresentam.

### 3 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO

Diante dos problemas apontados no capítulo anterior, na empresa Enxovais Dona Zulmira, é possível visualizar problemas em áreas como a gestão de compras, o layout do seu arranjo físico, financeiro, qualidade e materiais. Dessa forma, ocasionando ineficiência na gestão de estoque, fruto da inexperiência do proprietário com a utilização de softwares e inaptidão nas áreas afetadas.

Primeiramente, para resolver a ausência de estoque para produtos recém-chegados e a otimização do espaço de armazenamento existente, sugere-se a implementação de um sistema de gerenciamento de estoque eficiente, que é uma etapa crucial para manter o controle da entrada e saída de produtos de forma organizada e evitar a superlotação em seu armazém. Esse sistema permite registrar e monitorar todos os produtos que entram e saem do armazém de maneira precisa e em tempo real. Isso significa que cada item é catalogado e atribuído a um local específico no estoque, o que simplifica a localização e evita a perda de produtos.

Segundo Dias(2011, p.7) “o objetivo, portanto, é otimizar o investimento, aumentando o uso eficiente dos meios financeiros, minimizando as necessidades de capital investido em estoques”.

Para identificar produtos com maiores saídas em uma empresa, é necessário acompanhar as vendas de cada produto ao longo do tempo e analisar os dados. Registrando todas as vendas, segmentando os produtos, identificando tendências, levando em consideração as margens de lucro e a disponibilidade de estoque. Ao comparar o desempenho com a concorrência, usando técnicas de previsão de demanda, tomando decisões informadas e mantendo o monitoramento contínuo do desempenho das vendas.

A eficiência de um sistema de gerenciamento de estoque também está relacionada à sua capacidade de fornecer relatórios detalhados, histórico de vendas e análises sobre o desempenho do estoque ao longo do tempo. É fundamental prever a demanda com base nos dados passados, podendo identificar tendências sazonais, padrões de consumo e picos de demanda. Essa análise mais aprofundada permite que a empresa faça pedidos de forma mais precisa e eficiente, evitando receber grandes volumes de produtos de uma só vez. Além disso, ao prever com precisão a demanda, o proprietário pode garantir que o estoque esteja alinhado com as necessidades reais dos clientes, capacitando ajustes os pedidos de reposição com

antecedência, permitindo que a empresa mantenha um nível de estoque adequado para atender à demanda atual e futura. Isso não apenas ajuda a evitar a superlotação, mas também minimiza o risco de produtos obsoletos ou vencidos.

Como sugestão para a resolução destes problemas na gestão de estoque, indicamos a implementação de um software, no caso, da empresa TagPlus. Essa organização, teve o início de suas atividades em 2009, em Belo Horizonte, proporcionando que as empresas tenham como auxílio a utilização de tecnologias com objetivo de ajudar em algumas áreas, tal como, a gestão de estoque, controle financeiro, e o auxílio de entradas e saídas de mercadorias. O software entrega uma fluidez nessas áreas, ampliando o campo de visão estratégico da empresa e criando um banco de dados para o estoque, ou seja, um inventário, onde o proprietário pode cadastrar cada produto que comercializa, possibilitando identificar cada mercadoria, visualizar código de barras, entre outras funções. Ainda, o programa constitui relatórios fiscais, facilitando o gerenciamento e análise da situação atual.

Os valores para a aquisição deste software variam em diversos planos mensais, porém, tratando-se de uma empresa de pequeno porte, percebe-se que o plano Cristal é o mais acessível para o orçamento e de simples manuseio, custando apenas R\$ 49,17 mensais. Com a aquisição deste software, o proprietário tem que se cadastrar com dados da empresa e o próprio aplicativo irá guiar o consumidor para usá-lo de maneira eficiente.

Como solução de problemas na rotatividade de estoque, é aconselhável começar analisando os dados para calcular a rotatividade atual, julgando seus produtos em categorias com base na rotatividade, identificando aqueles com baixo giro. Ao fazer esse levantamento, recomenda-se que o proprietário reduza os preços dessas mercadorias e realize uma promoção de forma eficaz para criar um senso de urgência entre os clientes. Para atrair ainda mais compradores, oferecendo incentivos adicionais, tal como, descontos extras para compras em grande quantidade. Assim, ao efetuar uma depuração do estoque, eliminando os produtos desatualizados, abre espaço para itens mais recentes, assegurando que o estoque esteja devidamente atualizado. Caso faça uma análise do resultado, após a liquidação, e continue altos níveis de mercadorias de baixa rotatividade, propomos que destine esses produtos para doação ou o descarte responsável das mercadorias que não foram vendidos, já que é inviável a recuperação total do capital investido.

O armazenamento em uma organização refere-se à gestão de recursos, informações, documentos ou outros itens que precisam ser mantidos de forma organizada e acessível. A eficácia do armazenamento está relacionada à organização, à segurança e à acessibilidade das informações e recursos. Um sistema de armazenamento eficiente ajuda a evitar perdas, desperdícios e problemas operacionais. Além disso, em muitos casos, a legislação e regulamentos podem exigir práticas específicas de armazenamento para garantir a conformidade com as leis e a proteção dos interesses da empresa e de seus clientes.

De acordo com Moura (1997, p.36), existem dez funções tradicionais de armazenagem: recebimento ou descarga, identificação e Classificação, conferência (inspeção), qualitativa e quantitativa, endereçamento para o estoque, estocagem, separação de pedidos ou remoção do estoque, acumulação de itens, embalagem, expedição, registro das operações.

As funções da armazenagem quando bem executadas, comprometem positivamente todo o restante da cadeia logística desempenhando um papel fundamental no sucesso e na eficiência da empresa, pois, com uma parte de armazém bem definida facilita-se a localização e o acesso a produtos, materiais e informações, acelerando os processos de produção e distribuição. E quando é realizado de forma inadequada pode ter uma série de consequências adversas que vão desde perdas financeiras devido a danos, deterioração ou perda de produtos até problemas de qualidade e insatisfação do cliente quando os produtos desejados não estão disponíveis devido a problemas de armazenamento.

Tendo isso em vista, para que o problema de armazenagem seja resolvido na empresa Enxovais Dona Zulmira é preciso que, primeiramente, seja feita uma avaliação completa do seu sistema de armazenagem, incluindo o layout do armazém, os métodos de armazenamento, o estoque atual e os processos de gestão que já estão em andamento. Para realizar essa observação, recomenda-se a implementação de um sistema de inventário permanente no modelo PEPS (Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair), uma abordagem eficaz que registra cada transação de compra e venda, assegurando um controle constante do estoque, possibilitando uma visão detalhada e atualizada da gestão de seus recursos.

Além das propostas já feitas, é preciso também otimizar o layout do armazém reorganizando as prateleiras, corredores e restante das áreas de armazenamento.

Também se torna necessário ser feita a classificação e arrumação dos produtos levando em consideração a sua demanda e frequência de rotatividade, culminando na redução do excesso de estoque para liberar espaço e reduzir custos de armazenagem. Por último, é preciso aplicar as técnicas adequadas de armazenamento para os diferentes tipos de produtos, como estocagem em blocos, estantes seletivas, entre outros. Esses são os processos que podem ajudar a melhorar a armazenagem da empresa em questão, porém é importante saber que esses processos só irão funcionar e continuar funcionando depois de executados quando a avaliação regular for feita.

Entende-se por gestão de compras a maneira que a empresa realiza o seu processo de aquisição de mercadorias. Sendo assim, vê-se como um conjunto de decisões que padronizam a maneira como a empresa aprova ordens de compra, recebe mercadorias e paga seus fornecedores. Portanto, define-se gestão de compras como a maneira de garantir que os suprimentos tenham a qualidade e disponibilidade necessárias para a venda, além de garantir que estejam no local e com o custo certos.

A Logística/Cadeia de Suprimentos é um conjunto de atividades funcionais (transportes, controle de estoques, etc.) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, aos quais se agrega valor ao consumidor. (BALLOU, 2004, p.29)

Dentro da Gestão de Compras existe a cadeia de suprimentos, que é um sistema de organização de processos, recursos, pessoas, atividades e informações que cuidam da realização, o transporte de cargas e produtos, através desse canal as matérias primas são convertidas em produtos, esses produtos são precificados e vendidos para as lojas que possuem interesse.

Na empresa Enxovais Dona Zulmira observa-se uma gestão de compras precária, pois não há uma cadeia de seleção dos produtos que serão vendidos e nem mesmo a definição de o que será vendido e quanto será comprado desse produto, assim a loja possui um gasto maior com produtos que eventualmente se tornarão impróprios para a venda, seja por passarem da validade ou por se tornarem obsoletos aos olhos do consumidor. Por isso, o software proposto auxilia na organização das compras na empresa, buscando organizar e definir o que será comprado, identificar seus fornecedores e qual será a quantidade adquirida.

Segundo Forte; Ramirez (2002, p. 66) “Para o comércio, comprar significa a aquisição de produtos para a venda ao próprio comércio (atacadistas) ou ao consumidor final”.

É necessário ressaltar que a ausência de padronização de compras gera um gasto excessivo para a loja, pois ao não atingir o número de vendas necessário para cobrir os gastos da compra, obtém-se um grande rombo no caixa da loja. Seria indicado que fosse feito o registro dos produtos que mais saem, para haver uma compra maior deles ao invés de gastar com aqueles produtos que são menos procurados e vendidos, assim evitaria um gasto de capital desnecessário e não lucrativo.

A falta de planejamento adequado na hora de adquirir novas peças impede o crescimento econômico da empresa. Ao comprar produtos de baixa qualidade ou antigos, a loja acaba por sofrer com uma defasagem monetária, novamente gastando mais do que está obtendo de entrada de caixa. Como observado, a loja Enxovais Dona Zulmira vende produtos antigos que muitas vezes já saíram de linha de fabricação e não são mais procurados pelos consumidores, com isso tem-se um acúmulo de estoque, o que impede a entrada de novos produtos e bloqueia a procura dos consumidores pela loja, pois ao invés de proporcionar itens novos e atrativos aos clientes, a loja traz consigo quinquilharias já não utilizadas nos dias de hoje.

Como visto na empresa, uma das maiores causas de problemas na gestão de materiais é a falta de planejamento e controle adequado dos produtos. Portanto é essencial investir em sistemas de gestão integrados, evitar desperdícios e garantir a disponibilidade dos materiais quando necessário. No entanto, problemas nessa área podem surgir e afetar negativamente a produtividade e os resultados. Ademais deve-se resolver essas questões adotando uma abordagem detalhada para identificar os problemas específicos que estão ocorrendo, sobre a falta de estoque de determinados materiais, onde ocorre o desperdício excessivo e o acúmulo de produtos, ao identificar os problemas é necessário analisar as causas, investigando falhas nos processos de compra, falta de controle de estoque adequado ou uma má gestão dos fornecedores, ressaltando que é de extrema importância examinar cada aspecto da gestão de materiais para entender onde estão ocorrendo as falhas da empresa.

Com base na análise realizada, foi possível desenvolver planos de ação específicos para cada problema identificado, planos esses que devem estabelecer

metas claras e prazos realistas para a implementação das soluções, sendo necessário monitorar os resultados, analisando a redução nos níveis de estoque, a diminuição do desperdício ou o aumento na eficiência dos processos. Contudo, é fundamental para resolução de problemas na gestão de materiais estabelecer processos claros, utilizar tecnologias adequadas e realizar uma análise regular do desempenho para identificar oportunidades de melhoria contínua.

Para resolver problemas na gestão de qualidade da empresa, é preciso identificar as não conformidades através de análises de dados, feedback dos clientes e inspeções internas. Após a análise dos problemas identificados, é preciso realizar uma vistoria aprofundada das causas desses problemas, utilizando ferramentas como o Diagrama de Ishikawa ou 5 Porquês, que é uma ferramenta amplamente utilizada nas empresas para identificar e analisar as causas de problemas ou desafios. Ele consiste em um gráfico que organiza as possíveis causas em categorias, como pessoas, processos, materiais, máquinas e ambiente, sua criação é muitas vezes feita por uma sessão de *brainstorming*.

Através dessa análise, devem ser implementadas ações corretivas eficazes e monitoradas para garantir sua efetividade. Além disso, urge a importância de realizar auditorias internas regulares para verificar o cumprimento das normas e padrões de qualidade estabelecidos, pois é primordial promover uma cultura de qualidade na empresa, envolvendo e capacitando os colaboradores por meio de treinamentos.

O controle de qualidade é voltado para o gerenciamento estratégico da qualidade da qual a preocupação maior é poder concorrer no mercado, buscando tanto satisfazer as vontades dos clientes como a do próprio mercado. (MACHADO, 2012, p.35)

A busca pela melhoria contínua é um dos maiores desafios na gestão de qualidade de uma empresa. É necessário estar sempre atento às necessidades dos clientes, monitorar e analisar os processos internos, e buscar constantemente formas de aprimorar a eficiência, a produtividade e a satisfação do cliente. Portanto deve ser encarada como um processo contínuo e integrado, envolvendo todos os setores da empresa e incentivando uma cultura de excelência, estabelecendo metas claras e estimulando a melhoria contínua em todos os níveis da organização, afinal, são também medidas importantes para resolver problemas na gestão de qualidade.

Referente a utilização de métodos arcaicos e obsoletos para o registro de dados financeiros, este problema pode ser corrigido por meio da implementação do software mencionado anteriormente. Isso possibilita que as transações financeiras possam ser registradas imediatamente à medida que ocorrem, fornecendo uma visão atualizada e profusa das finanças da empresa. Além disso, o software não apenas moderniza a gestão financeira, mas também oferece a habilidade de gerar relatórios detalhados de forma automática. Esses relatórios não só fornecem uma representação clara das atividades financeiras passadas, mas também permitem uma análise de tendências, movimentações e oportunidades futuras.

Considerando que o computador é um elemento passivo e que os sistemas apenas auxiliam no processamento das informações, conclui-se então que o personagem principal neste cenário é o usuário do sistema. Isto porque todas as informações, sejam elas estratégicas ou não, são alimentadas por ele. Deste modo, torna-se bastante complicado obter o sucesso sem criar mecanismos organizacionais para que os dados inseridos sejam consistentes e corretos. (ANGELO, 2002, p.16)

Entende-se que é possível dizer que mesmo com todas as funcionalidades vitais, o software proposto é, em última análise, apenas uma ferramenta que torna mais acessível as medidas necessárias que auxiliam a ocorrência de resultados financeiros satisfatórios. É essencial reconhecer que os responsáveis pelo estabelecimento desempenham um papel fundamental em sua eficácia, pois são eles que devem alimentar o sistema com dados e informações precisas de forma periódica.

Ainda sobre a área financeira, para solucionar o problema relativo ao fechamento de caixa, que conforme relatado previamente pelo proprietário, não é efetuado de forma regular e mensal, faz-se necessário implementar gradualmente um processo de fechamento estruturado e consistente, reunindo todos os registros detalhados de transações financeiras, destacando saldos iniciais e finais de cada expediente para a realização dele. Ademais, é válido ressaltar que, para gerar resultados satisfatórios e contundentes, esta deve ser uma prática regular e disciplinada, visando a proporcionar uma visão clara e precisa das finanças da empresa.

Associado intrinsecamente às propostas de soluções anteriores, a implementação de uma reserva de capital é um produto da prática efetiva destas, e emerge como uma medida financeira vital para a empresa Enxovais Dona Zulmira.

Tal reserva deve ser estabelecida em meio a períodos de emergência, imprevistos, de baixa sazonalidade ou qualquer outro cenário adverso. Entretanto, o proprietário descreve que a empresa já vive um período de menor demanda, ou seja, deve-se compreender que a medida citada é sensível, e deve ser elaborada pensando à longo prazo.

### **3.1 Resultados Esperados**

Conforme analisado anteriormente, a empresa Enxovais Dona Zulmira, atende as demandas de uma parcela significativa da população do entorno do bairro Parque São Francisco. Por isso, a introdução do novo software na empresa terá um impacto transformador em suas operações. Os resultados esperados após a implementação dessa operação, incluem principalmente um aumento na eficiência operacional, para uma melhora na gestão de estoque, automatizando tarefas rotineiras e otimizando processos, que podem economizar tempo e recursos valiosos.

O sistema proposto pode coletar e analisar dados em tempo real, fornecendo informações detalhadas que são cruciais para tomadas de decisões mais informadas e estratégicas. Outra vantagem considerável é a redução de custos operacionais a longo prazo, pois a otimização de processos e a diminuição de erros podem resultar em economias significativas. Além disso, a organização adequada da área de estocagem e um inventário preciso, passam a contribuir para uma redução de falhas e perdas, o que é crucial para a rentabilidade.

Com isso, busca-se ampliar a visibilidade do estoque, permitindo evitar a falta de produtos ou excessos indesejados. A precisão financeira é aprimorada, o que é fundamental para manter registros contábeis precisos. Além disso, a automação de tarefas por meio desses ajustes economiza tempo e esforço do proprietário. Ademais, a implementação desse processo estruturado e consistente permitirá que a empresa tenha um controle financeiro mais eficiente e evite possíveis discrepâncias.

A qualidade dos produtos ou serviços deve ser aprimorada, o que tende a resultar em maior satisfação do cliente. Além disso, a eficiência operacional da empresa deve melhorar à medida que os processos de compras e produção são otimizados, e uma gestão financeira eficiente garante o uso adequado dos recursos. A gestão de estoque também se beneficia, com níveis mais equilibrados e redução de

riscos financeiros. Portanto, uma gestão eficiente do estoque otimiza os processos internos da empresa, significando menos tempo desperdiçado procurando por produtos ou lidando com problemas relacionados ao estoque desorganizado.

A implementação das estratégias sugeridas pode auxiliar no processo de reestruturação da empresa, atendendo às demandas dos clientes e garantindo a disponibilidade de produtos desejados. Gerando, desta forma, um serviço mais ágil e satisfatório, o que aumenta a fidelidade do cliente e promove a reputação positiva da empresa no mercado. Com base nas informações sobre a demanda e o giro de estoque, a empresa pode identificar oportunidades para atender efetivamente as necessidades específicas dos clientes e explorar novos segmentos de mercado.

## CONCLUSÃO

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi realizado no período de oito meses, tendo início em março de 2023. Após pesquisas realizadas em um determinado bairro do município de Guaratinguetá, tivemos a permissão de utilizar a empresa Enxovais Dona Zulmira como foco da nossa monografia. Assim, pudemos focar em suas dificuldades como tema de nosso trabalho, buscando achar a solução para os problemas enfrentados pelo dono da loja. Precisa-se ressaltar que nesse tratado acadêmico fora abordada a importância de uma gestão de estoque, seus benefícios e a precariedade dos resultados obtidos pela falta dela. Em cada capítulo abordamos temas que giravam em torno do curso de Administração e Gestão de Estoque, esses sendo explorados a fundo para que pudessemos realizar uma dissertação completa e satisfatória.

No primeiro capítulo, apresentamos a história da Administração em âmbito global, destacando a sua importância e relevância crucial em diferentes épocas, culturas e civilizações. Ao analisar essa trajetória, pudemos compreender como a ciência administrativa desempenhou um papel fundamental na organização e funcionamento das instituições ao redor do mundo. Além disso, fora abordado de forma concisa, as teorias que moldaram o campo da ciência administrativa durante sua evolução, utilizando os conceitos expostos desde o século XX por grandes autores de diversas vertentes do segmento; com enfoque principal na Gestão de Estoque, objeto de estudo deste trabalho. Este olhar abrangente nos permitiu compreender a importância da Administração não apenas como um elemento conceitual, mas como um modelo essencial a ser seguido para as práticas de gestão demandadas pela sociedade contemporânea

No segundo capítulo, tínhamos como intuito de caracterizar o município, e mencionar os principais problemas que encontramos na empresa visitada. Inicialmente, descrevemos o município de Guaratinguetá, onde se localiza a empresa Enxovais Dona Zulmira. Foram apresentados atributos como, onde está situada no estado de São Paulo, a origem, dados precisos sobre os moradores dessa cidade, a qualidade de vida dos munícipes, os pontos turísticos preponderantes na região, as principais formações profissionalizantes e cruciais pontos de comércio e industrialização. Seguindo isso, discutimos a organização que foi analisada, um enxoval, onde foram destacados alguns fatores que impactam na eficiência da

empresa, já que o desafio reside na ausência da Gestão de Estoque, um setor intimamente associado a Administração.

No terceiro capítulo, visamos resolver e reduzir os desafios enfrentados pela empresa Enxovais Dona Zulmira, conforme identificados no segundo capítulo, apresentando uma proposta de resolução. Dessa forma, fornecemos sugestões que se harmonizam com a cultura e organização da empresa, que atendem às suas demandas específicas. Como principal recomendação, apresentamos a implementação de um software para sanar as insuficiências da instituição, isso visa aprimorar a excelência na gestão do negócio e introduzir a incorporação de tecnologia.

Contudo, podemos concluir que uma eficiente gestão de estoque na empresa Enxovais da Dona Zulmira, poderá desempenhar um papel fundamental no crescimento e na rentabilidade do negócio, contribuindo com uma maior visibilidade de mercado e organização eficiente do estabelecimento. Além disso, outras empresas também podem obter inúmeros benefícios ao aplicar as metodologias da ciência da Administração exploradas nesse trabalho, que foram essenciais para o sucesso durante todo o processo. Primariamente, estão exploradas nesse trabalho ideias que visavam tornar a empresa um ambiente mais agradável e organizado, onde pode ser visto uma constante busca por crescimento e ascensão. Assim, podem ser previstos com clareza, os resultados que poderão ser obtidos implementando as propostas de solução apresentadas, sendo possível também, que se resolvam os impasses de outras áreas da organização, que compartilhem do mesmo interesse de desenvolver o desempenho e aumentar a rotatividade financeira da empresa.

## REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**, vol. 1. 6ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- J. MONTANA, Patrick; H. CHARNOV, Bruce. **Administração**, 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2006.
- LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Etapas da Evolução Político-Administrativa do Brasil: O regime das capitanias hereditárias**. *Revista do Serviço Público*, v. 75, n. 3, p. 316-321, 1957.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria Geral da Administração: uma abordagem prática**, 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.
- CRUZ, Bernardo Fernandes Sobreira Menezes. **CAFÉ, CÂMBIO E INFLAÇÃO: AS IMPLICAÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO DA POLÍTICA MONETÁRIA NO INÍCIO DA REPÚBLICA BRASILEIRA (1889 – 1893)**. Brasília-DF: Centro Universitário de Brasília, 2020.
- TAYLOR, Frederick Winslow. **PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA**, 8ª edição. São Paulo: Atlas, 1990.
- HAMPTON, David R. **ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA: TEORIA, PRÁTICA E CASOS**, 3ª edição. São Paulo: Pearson Makron Books, 1992.
- TAYLOR, Frederick Winslow. **SHOP MANAGEMENT**, epub 6464. Projeto Gutenberg, 2008.
- COLTRO, Alex. **Teoria Geral da Administração**, 1ª edição. Curitiba: InterSaberes, 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**, 7ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**, 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- MONTEIRO, Marcos Antônio de Souza. **Gestão de Recursos Humanos**, Natal: Instituto Tecnológico Brasileiro, 2014.

SIMÕES, Érica; MICHEL, Murilo. **Importância da Gestão de Compras para as Organizações. Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis.** 3ª edição. São Paulo: Garça, 2004.

VIANA, João José. **Administração de materiais: Um enfoque prático.** 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** Rio de Janeiro, Campus, 1999.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 12ª Edição. São Paulo: Pearson, 2002.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, Helcimara. **Teoria Geral da Administração.** 1ª edição. Rio de Janeiro: SESES, 2015.

COSTA, Marcos. **A História do Brasil para quem tem pressa.** 1ª edição. Rio de Janeiro: Valentina, 2016.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos.** 4ª edição. São Paulo: ARTMED EDITORA S.A., 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano nas organizações.** 9ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MARQUES, E. V.; NETO, J. F. C. **Gestão Financeira Familiar: como as empresas fazem.** 1ª edição. Rio de Janeiro: Altabooks, 2016.

SCIOSCIA, J. **Optimising warehouse management: best practices for warehouse layout and training are crucial for implementing a management solution.** North Olmsted, OH: Pharmaceutical Technology Europe, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Materiais: Uma abordagem introdutória.** 3ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

MOURA, Reinaldo A. **Armazenagem e Distribuição Física.** 2ª edição. São Paulo: IMAM, 1997.

MACHADO, Simone S. **Gestão de Qualidade.** 1ª edição. Inhumas, RS: Universidade Federal de Santa Maria, 2012.

KUMMER, Mauro J. **Gestão de Estoque**. 1ª edição. Curitiba: Instituto Federal Paraná, 2012.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 1ª edição. São Paulo: Saraiva, 2000.

VIANA, J. J. **Administração de Materiais**. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 17ª edição. São Paulo: Atlas, 2015.

ANGELO, Fábio Eduardo Vieira. **Um sistema computacional para controle financeiro de empresas, integrando a área contábil, administrativa e financeira**, Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

DIAS, Marco Aurélio P. **ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS**. 6ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/ Logística Empresarial**. 5ª edição. São Paulo: Bookman, 2004.

FORTE, Charles David; RAMIREZ, Paulo. **Programa Profissão**. 1ª edição. São Paulo: Copidart, 2002.

GARCIA, Eduardo Saggiore; REIS, Leticia Mattos Tavares Valente dos; MACHADO, Leonardo Rodrigues; FILHO, Virgílio José Martins Ferreira. **GESTÃO DE ESTOQUE: A otimizando a logística e a cadeia de suprimentos**. 1ª edição. Rio de Janeiro: E-Papers Serviços Editoriais, 2006.

GAT Tecnologia Desenvolvimento de Sistemas. **TagPlus**. 2009. Software web. Disponível em: [tagplus.com.br](http://tagplus.com.br). Acesso em 29 set. 2023.