

PLANO DE NEGOCIAÇÃO PARA UMA EMPRESA COMERCIAL NO SEGMENTO DE COMÉRCIO VAREJISTA¹

Andressa Federle, Silvana De Bufon Avila²
Jeancarlo Zuanazzi; Paulo Padilha dos Santos; Magdalena Reschke Lajus Travi³

RESUMO

O presente trabalho apresenta a implementação da metodologia de análise e solução de problemas (MASP) em um comércio de utilidades domésticas no intuito de melhorar o estoque, a eficiência do setor de vendas e a organização física com uma nova distribuição e exposição dos produtos dentro da loja. Foram coletados e analisados aos dados e informações operacionais e logísticas referente à empresa Colombo localizada na cidade de Chapecó SC. O método utilizado compreendeu o uso do ciclo de PDCA e diagrama de Ishikawa a fim de levantar as principais causas do problema do baixo índice de vendas e falta de manutenção do local afetando diretamente e faturamento final, em seguida foi desenvolvido um plano de ação para combatê-las. A proposição de um novo arranjo físico procura promover uma melhor integração entre os setores de vendas e da qualidade na prestação de serviços fornecidos, esta solução além de resolver os problemas imediatos traz um enorme ganho em termos de vendas e resultados finais. Os resultados obtidos atestam o sucesso da técnica e da metodologia evidenciado através do aumento de 10% gradativamente no índice de vendas ao ano, com uma melhoria aplicada de R\$ 30.000,00, com foco não apenas no preço, mas também no bom atendimento e na prestação de serviços.

Palavras-chaves: Venda qualificada. Arranjo físico. Comércio. Varejo.

1 INTRODUÇÃO

O mercado de varejo, cada vez mais competitivo exige que organizações desenvolvam suas atividades com qualidade e inovação desde a oferta até o pós-venda para obter os resultados desejados e fidelizar seus clientes.

Neves (2006, p. 75), confirma que na busca pela sobrevivência, as empresas têm procurado oferecer maior qualidade em serviços e produtos. Porém, mediante a concorrência estabelecida, que oferece a seus clientes os mesmos produtos e serviços, o atendimento ao cliente torna-se principal fator de vantagem competitiva nas organizações. O ambiente dos negócios tem exigido das empresas capacidade de monitoramento do mercado e sensibilidade quanto à mudança de hábitos do consumidor (RODRIGUES e PINHEIRO, 2005). A maior

¹ Atividade Corporativa desenvolvida no curso de Administração da UCEFF, envolvendo todas as disciplinas do semestre de 2016/2.

² Acadêmicas do curso de Administração.

³ Professores orientadores da pesquisa. E-mail: producao@edege.com.br; jzuanazzi@gmail.com; magtravi@uceff.edu.br.

eficiência na gestão de processos torna-se fundamental, já que as organizações estão sendo pressionadas constantemente pelos consumidores e pela concorrência, sendo este um grande desafio, agregar valor aos processos tanto nos produtos como nos serviços, tornando-se vital diante do cenário atual da economia do país.

O varejista, último estágio integrante da cadeia de distribuição, agrega valor ao produto ou serviço ao fornecer variedade e quantidade desejadas pelo cliente, mesmo que muito pequena, e mantendo estoque permanente do produto ou serviço comercializado (OLIVEIRA, 2005). Diante disso muitos desafios se lançam, pois, a gestão precisa buscar o equilíbrio necessário para o perfeito funcionamento de todas as áreas dentro de uma organização.

Neste ponto, justifica-se, por meio de diagnósticos de pesquisa, projetar a viabilidade estratégica da implantação inovadora no processo de estoque, sistema, arranjo físico e vendas, com o intuito de facilitar o processo como um todo sem desperdício de tempo e retrabalho. Com base nas informações coletadas, buscou-se responder à seguinte questão: Existe a possibilidade real de melhoria das práticas atuais?

O objetivo principal é analisar a empresa, para elaborar um plano com estratégias que possibilitem o aumento das vendas no ramo de utilidades domésticas. Em específico no setor de estoque, arranjo físico e vendas, fazendo uma revisão da literatura relacionada à gestão e controle de estoques, a verificação dos métodos e processos utilizados pela empresa para a gestão e controle propondo melhorias que minimizem ou evitem as causas das divergências no setor, sendo necessário planejamento, treinamento e padronização dos processos envolvidos e dos controles necessários, a fim de alcançar a máxima eficiência e mínimo de capital investido.

2 AMBIENTE DE ESTUDO

A empresa a ser analisada é as Lojas Colombo, tendo sua fundação no final de 1959, por Adelino Colombo e o primo Dionysio Maggioni, onde os mesmos abriram sociedade e montaram um pequeno estabelecimento comercial que vendia e consertava eletrodomésticos, e em menos de seis anos tomaram conta do mercado da serra gaúcha no segmento de varejo.

Em 1960, o primeiro grande salto da empresa ocorreu graças à chegada do sinal da primeira emissora de televisão na região. Como ninguém na época possuía o aparelho, o mercado estava livre para o desenvolvimento dos negócios. Poucos, no entanto, tinham condições de pagar o preço pela novidade. Para atender aos sonhos dos consumidores da época, a empresa foi pioneira na criação de um consórcio para comercializar o produto.

A partir do crescimento das vendas de televisores e outros eletrodomésticos, a Colombo começou a se expandir. Em 1965, a loja abriu a primeira filial, na cidade vizinha de Caxias do Sul. Depois, o crescimento se deu para municípios da região como Flores da Cunha, São Marcos, Vacaria, Veranópolis e Bento Gonçalves. Com uma atuação focada e perspectiva de potencializar o seu negócio, sua principal atividade está no Sul do país, possui mais de 260 lojas físicas nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná e dois grandes centros de distribuição em Porto Alegre e Curitiba, com uma frota própria de aproximadamente 150 caminhões, que fazem mais de 1000 entregas diárias.

Para a Colombo, a busca pela inovação leva à qualidade, à definição de melhores práticas e a um ganho de competitividade em toda cadeia de vendas, tendo como objetivo a grande diversidade de produtos e o bom atendimento nos serviços prestados. Esse empreendedorismo obteve grandes resultados, sendo que, as Lojas Colombo fazem parte do time de empresas que integram as 500 maiores do Sul – Grandes & Líderes, completo ranking empresarial da Região Sul do país, realizado há 24 anos pela revista Amanhã e pela PwC. No ranking que engloba os três Estados do Sul, a rede varejista gaúcha que nasceu há 55 anos em Farroupilha, ocupa a 1ª posição no segmento específico do comércio de eletros e móveis e a 7ª colocação entre as maiores atacadistas e varejistas.

As classes sociais atendidas vão desde a classe “D” até a classe “A”, oferecendo uma grande diversidade de produtos de acordo com as necessidades de cada consumidor. Seus principais fornecedores são: Whirlpool Eletrodomésticos Am S.A. fabricante da marca Brastemp e Consul, Electrolux do Brasil S/A, Samsung Eletrônica da Amazônia Ltda e Britânia Indústria e Comércio Ltda. Os produtos advindos destas marcas são fornecidos diretamente da fábrica através de uma parceria com os fabricantes por ter uma demanda expressiva.

No cenário econômico de 2016 a empresa vai contra a corrente da crise e continua investindo forte, para que sua equipe seja cada vez mais preparada e qualificada para superar os desafios e aumentar os resultados, sendo que as vendas continuam aumentando apesar das dificuldades econômicas.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica é a sustentação onde o pesquisador busca fomentação em reter fontes de informações para uma melhor análise e emitir relatórios conclusivos. Bem como, o levantamento das obras alinhadas ao tema proposto, visando complementar o referencial

teórico, através do alinhamento da delimitação do problema pesquisa. Em suma, visa dar balizamento aos dados da pesquisa.

3.1 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Segundo Herzberg, a motivação depende de dois fatores: higiênicos e motivacionais. Fatores higiênicos atrelam-se as condições físicas do local de trabalho, os salários, relações interpessoais, clima organizacional, cultura organizacional, benefícios, normas internas.

“Correspondem à perspectiva ambiental e constituem os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para se obter motivação dos empregados”. (Chiavenato, 2009, p. 55). Os fatores motivacionais estão relacionados ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados ao cargo, envolve o sentimento de realização e o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido.

“Herzeberg concluiu que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional: o oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional; e, da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional, e não a satisfação”. (CHIAVENATO, 2009 p. 56).

Motivação é a concentração de esforços para atingir a meta definida, que incluem características de persistência, intensidade, direção. Ocorrendo variações entre indivíduos e grupais, a auto-realização e a ambição de inconformismo positivo. (ROBINS, 2005).

Discorrendo sobre o ciclo motivacional Chiavenato (1985, p. 47) comenta que “[...] a satisfação de algumas necessidades é temporal, ou seja, a motivação humana é cíclica; o comportamento é quase um processo contínuo de resolução de problemas e de satisfação de necessidades”.

Conforme Robbins (2005) os gestores podem aplicar aos seus liderados, programas de reconhecimentos, elogios em público, programas formais, premiações, em que o reconhecimento esteja atrelado com a teoria do esforço e da alta performance dispensada, estimulando assim a repetição e reforço da coesão.

Para Levy-Leboyer (1994, p.43) “o verbo motivar não pode existir sem complemento. As pessoas, no desenrolar do seu processo motivacional, têm a sua atenção voltada para o desempenho de uma atividade específica e buscam atingir determinado fim, dentro de uma contingência particular.

3.2 GESTÃO COMERCIAL

Segundo Chiavenato (1991), administração de materiais é o conceito mais amplo de todos, envolve a totalidade dos fluxos de materiais da empresa, desde a programação de materiais, compras, recepção, armazenamento no almoxarifado, movimentação de materiais, transporte interno e armazenamento no depósito de produtos acabados.

A administração de materiais se divide em: a) Controle de estoques: o estoque representa o custo das mercadorias possuídas por uma empresa numa data específica. Ou seja, é uma conta que registra os bens adquiridos para serem revendidos ou transformados.

b) Classificação de materiais: A classificação é o processo de aglutinação de materiais por características semelhantes. Grande parte do sucesso no gerenciamento de estoques depende fundamentalmente de bem classificar os materiais da empresa.

c) Aquisição de material: responsável pela gestão, negociação de compras de material através de licitação. Este se preocupa com o estoque de matéria prima, assegurando que quando exigidas ela produção estejam disponíveis na quantidade certa, nos períodos desejados.

Planejamento significa decidir com antecipação o que deve ser feito e constitui-se na primeira etapa do processo administrativo. A função de planejar deve ser exercida com base em previsões e fatos concretos, devendo ao administrador compilar dados, analisá-los, informar-se a respeito de vários setores. (LAS CASAS, 2005, p.71).

“Planejamento é a definição de um futuro desejado e dos meios eficazes de alcançá-lo” Ackoff (1982). Segundo Las Casas (2010, p. 409) “a administração de vendas se ocupa com inovação, pesquisa, planejamento, orçamento, preço, canais, promoção, produção e até localização das fábricas”.

Cobra (1994, p. 53) afirma que: “A formulação estratégica é o passo básico para o plano operacional de vendas”. Chiavenato (2005, p. 7), enfatiza que “é necessário saber quem é o cliente, onde ele está, do que ele necessita e quanto está disposto a pagar”. Mesmo com projeções devidamente elaboradas, o futuro é incerto diante disso Las Casas (2006, p. 73) reforça que “Os Administradores devem trabalhar com suposições, [...] opiniões, julgamentos, dados estatísticos, e projeções de empresas especializadas”

Segundo Futrell (2003, p. 387) a previsão de vendas “é um método usado para prever as receitas futuras da empresa ao se planejar atividades de marketing e vendas”.

A atividade de pós-venda é uma estratégia de marketing adotada no momento posterior a venda e que pode ser utilizada como instrumento para estimular a fidelização de clientes. Rosa

(2004, p.13), relata que “o conceito de pós-venda nasceu da simples necessidade de contato após a efetivação de uma venda par conferência de dados e posição de satisfação do cliente”.

3.3 GESTÃO DE CUSTOS

Custos, gastos relativos aos bens e serviços (recursos) consumidos na produção de outros bens e serviços. Observa que não existem despesas de produção, pois todos os gastos incorridos no processo produtivo são classificados como custos. (NASCIMENTO, 1991).

Wernke (2004, p. 11 e 12) textualiza custos como,

Gastos efetuados no processo de fabricação de bens ou de prestação de serviços. No caso industrial, são os fatores utilizados na produção como matérias-primas, salários e encargos sociais dos operários da fábrica, depreciação das máquinas, dos móveis e das ferramentas utilizadas no processo produtivo.

“A gestão estratégica de custos teve seu maior crescimento com a concorrência globalizada sendo que novas tecnologia de produção contribuíram para a melhoria de gestão onde se desenvolveu a integração entre gerenciamento e manufatura” (NAKAGAWA, 1991, p.33). Santos (2009, p.11) ressalta em seu livro: “o coração estava para a vida do corpo assim como o controle de custos estava para a vida da empresa”. Qual for o porte da empresa necessita dissecar os custos da organização e concluir a performance usufruída para a tomada de decisão. Em termos gerais, se faz necessário considerar a classificação dos custos, fixos ou variáveis.

Quanto ao comportamento em relação às variações nos volumes de produção e de vendas, classificam-se os custos como fixo ou variável, diretos ou indiretos, para maiores entendimentos foram pesquisadas obras de autores que são expert no assunto.

Custo fixo é o custo que permanece constante dentro de determinada capacidade instalada, independem do volume de produção, ou seja, uma alteração no volume de produção para mais ou para menos não altera o valor total do custo (SANTOS 2001).

Já para Horngren, Foster e Datar (1997), o custo fixo é um custo que não se altera em montante apesar de alterações num direcionador de custos. Eis alguns exemplos de custos fixos: seguro da fábrica, aluguel da fábrica, energia da fábrica.

O custo variável é um custo que se altera em montante em proporção às alterações num direcionador de custo (HORNGREN, FOSTER, DATAR, 1997). O custo variável varia a qualquer quantidade produzida ou vendida como, matéria-prima, os materiais diretos e a mão de obra direta.

Custo direto são custos que estão relacionados a um determinado objeto de custo e que podem ser classificados com este de maneira economicamente viável. Custo indireto são os

custos que estão relacionados a um determinado objeto de custo, mas não podem ser identificados com este de maneira economicamente viável (custo efetivo). Os custos indiretos são alocados ao objeto de custo através de um método de alocação e custo denominado rateio. (BORNIA, 2002). “Custo direto é o que incide diretamente sobre a produção ou a venda de um bem ou serviço. Exemplo matéria-prima e mão-de-obra direta (NASCIMENTO, 2001, p.28).

Custos diretos são aqueles que podem ser fisicamente identificados para um segmento particular em consideração. Assim, se o que está em consideração é uma linha de produtos, então os materiais e a mão de obra envolvidos na sua manufatura seriam custos diretos. Dessa forma, relacionando-os com os produtos finais, os custos diretos são os gastos industriais que podem ser alocados direta e objetivamente aos produtos (PADOVEZE, 2005, p.41).

Custos indiretos são apurados no final do período pelo total de cada um deles, sem atribuições de cada produto ou função de fundos diferentes. (DUTRA, 2009, p.201).

3.3.1 Controle e custeio de materiais

Segundo Cherman (2002, p. 50), “apropriar custo significa o modo em que os custos serão atribuídos aos produtos”.

Num mundo tão competitivo, a informação sobre os custos da empresa é fundamental para sua sobrevivência no mercado. Segundo Nascimento (2001, p.57): “o método de custeio é uma técnica utilizada por administradores, eles usam para definir o custo de um produto ou serviço esse método pode ser direto e por absorção”.

Para Cherman (2002, p. 50) o custeio por absorção, “é um método de custeio em que são apropriados aos produtos fabricados todos os custos incorridos sejam eles diretos, indiretos, fixos ou variáveis”.

A esse respeito, Horngren, Foster e Datar (1997, p. 211), registram que o custeio por absorção “é o método de custeio do estoque no qual todos os custos de fabricação, variáveis e fixos, são considerados custos inventariáveis”.

É importante salientar que neste método, o custo separa-se das despesas; é aceito pela legislação societária (Lei 6.404/76) e, obedece aos princípios fundamentais de contabilidade, dentre eles, o princípio da realização da receita, confrontação e competência.

Trata-se do custeio variável (ou direto), em que só são agregados aos produtos seus custos variáveis, considerando-se os custos fixos como se fossem despesas.

Nas demonstrações à base do custeio variável obtém um lucro que acompanha sempre a direção das vendas, o que não ocorre com a absorção. Mas, por contrariar a competência e a confrontação, o custeio variável não é válido para balanços de uso externo, deixando de ser aceito tanto pela auditoria independente quanto pelo fisco. É

fácil, entretanto, trabalhar-se com ele durante o ano e fazer-se uma adaptação de fim de exercício para se voltar à absorção. (MARTINS, 2002, p. 204).

Horngren, Foster e Datar (1997), descrevem o custeio variável como o método de custeio de estoque em que, “todos os custos de fabricação variáveis são considerados custos inventariáveis. Todos os custos de fabricação fixos são excluídos dos custos inventariáveis. Eles são custos do período em que ocorrem”.

3.4 ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS E PATRIMÔNIO

O arranjo físico (layout) de uma operação diz respeito ao posicionamento físico de seus recursos transformadores. Isso significa decidir onde colocar todas as instalações, máquinas, equipamento da operação. (SLACK NIGEL; JOHNSTON ROBERTO, 2015, p.181).

Para Arnald (1999, p.26) “administração de materiais é uma função coordenadora responsável pelo planejamento e controle do fluxo de materiais”. O layout é a integração do fluxo típico de materiais, da operação dos equipamentos de movimentação, combinados com as características que conferem maior produtividade ao elemento humano; isto para que a armazenagem de determinado produto se processe dentro do padrão máximo de economia e rendimento. (DIAS, 2014, p.150).

O Pedido de Compra é um contrato formal entre a empresa e o fornecedor, devendo representar fielmente todas as condições e características da compra estabelecidas, razão pela qual o fornecedor deve estar ciente de todas as cláusulas e pré-requisitos constantes do impresso, dos procedimentos que regem o recebimento das peças ou produtos, dos controles e das exigências de qualidade, para que o pedido possa legalmente ser considerado em vigor. (DIAS, 2014, p.298). Tem força de contrato e a sua aceitação pelo fornecedor implica o atendimento de todas as condições estipuladas, tais como: quantidade, qualidade, frequência de entregas, prazos, preços e local de entrega.

Sistema de MRP estabelece uma série de procedimentos e regras de decisão, de modo atender às necessidades de produção numa sequência de tempo logicamente determinada para cada item componente do produto final (DIAS, 2014, p.119). Para Santos, no sistema ERP, a integração é vista como a ligação conjunta de informação e processos de setores distintos da organização, que pode ocorrer entre diferentes funções ou entidades operacionais da empresa.

Uma transação em um sistema ERP é um conjunto de processos instantâneos que atualizam outros processos, de forma automática. Os sistemas de processamento de transações são utilizados no nível operacional da empresa, afirmam Laudon e Laudon (2001, p. 31).

3.5 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO COMO FERRAMENTA GERANCIAL

Para Pereira e Fonseca (1997, p. 239), “a tecnologia da informação surgiu da necessidade de se estabelecer estratégias e instrumentos de captação, organização, interpretação e uso das informações”.

Foina (2001, p. 31), conceitua Tecnologia da Informação como: “um conjunto de métodos e ferramentas, mecanizadas ou não, que se propõe a garantir a qualidade e pontualidade das informações dentro da malha empresarial”.

Tecnologia é um termo que envolve o conhecimento técnico e científico, e as ferramentas, processos e materiais criados e/ou utilizados a partir de um conhecimento ou necessidade. Os softwares são produzidos por meio de linguagem de programação, que é um conjunto de regras, vocábulos, hierarquias e formas que tornam possível a comunicação do homem com o computador (SANTOS, 2009, p. 13).

A classificação das informações de um banco de dados, segundo Mattos, está dividida em informações operacionais – primárias; informações gerenciais – secundárias e informações executivas – terciárias (MATTOS, 2005, p. 46).

De uma perspectiva econômica, a tecnologia dos sistemas de informações pode ser vista como um fator de produção que pode substituir livremente o capital e o trabalho. Segundo a teoria do custo de transação, as empresas e os indivíduos procuram poupar em custos de transação tanto quanto em custos de produção. De acordo com os pesquisadores comportamentais, a tecnologia de informação poderia alterar a hierarquia da tomada de decisões nas organizações, por reduzir os custos da aquisição da informação e por ampliar sua distribuição (MALONE, 1997).

A internet e seu comportamento inovador está impondo ao mercado novos padrões de funcionamento e novos métodos comerciais. É evidente que as eficiências propostas por ela são muito poderosas para serem ignoradas. (BATISTA, 2004, p.98). Uma das ferramentas inovadoras da internet é o e-business (negócios eletrônicos) do ponto de vista administrativo, o e-business é o planejamento da imersão da organização na internet com o propósito de automatizar suas diversas atividades. (BATISTA, 2004).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este tópico apresenta a classificação metodológica utilizada para esta pesquisa. De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 17) “Metodologia Científica, mais do que uma

disciplina, significa introduzir o discente no mundo dos procedimentos sistemáticos e racionais, base da formação tanto do estudioso quanto do profissional, pois ambos atuam, além da prática, no mundo das ideias”.

Método indutivo: utiliza-se da indução. Segundo Marconi e Lakatos (2003), indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Portanto o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusão cujo conteúdo é muito mais amplo do que nas premissas das quais se basearam.

Quanto aos fins, a pesquisa classifica-se como de natureza descritiva. Segundo Gil (2010, p. 25) “pesquisa descritiva é caracterizada pela descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Envolve técnicas padronizadas de coleta de dado, como observação sistemática”.

O instrumento de coleta de dados consiste em uma entrevista, baseada em um roteiro para o desenvolvimento teórico do pressuposto, para melhorar o entendimento sobre o conceito do comércio, e suas variáveis, como definir estratégias e analisando o desempenho no mercado, observando aos questionamentos contidos na entrevista para comparar os dados. Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 195) definem:

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

Quanto à estratégia, o trabalho constitui-se em estudo de campo realizado na empresa Lojas Colombo, conforme Gil (2010) estudo de campo é realizado no local onde os fatos foram estudados. O segmento estudado foi amostra na empresa Colombo, filial de Chapecó, segundo Laponi (1997) amostra é um subconjunto de dados selecionados de uma população.

Pesquisa qualitativa apoiada em um estudo de campo tem como objetivo central interpretar o fenômeno de observar, através da observação, descrição e compreensão. Através destes procedimentos foi possível estruturar e montar a atividade proposta.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A estrutura de entrevista foi composta por um questionário contendo vinte e três perguntas para esclarecer de maneira mais profunda as questões pertinentes e relevantes da empresa a ser estudada, para que o plano de ação a ser proposto possa se tornar viável. Os dados

secundários desta pesquisa foram obtidos através do site da empresa e demais sites relacionados a mesma, com objetivo de enriquecer o conteúdo apresentado todos os dados coletados foram analisados nos mínimos detalhes. A empresa se mostra preocupada com os avanços tecnológicos e busca inovação nos processos a fim de fortalecer seu crescimento e estratégia de negócio, dessa forma, na sequência será apresentado todos os dados pertinentes para construção e finalidade deste trabalho.

5.1 ANÁLISE DA EMPRESA COMERCIAL ESTUDADA

A empresa analisada Lojas Colombo SA Comércio de Utilidades Doméstica, localiza-se na Avenida Getúlio Vargas, 751 N, centro, Chapecó SC, CEP 89802-002, CNPJ 89.848.543/0174-95, fundada em 10/10/1986 atua na cidade a 30 anos, na forma de Sociedade Anônima Fechada - Código 2054.

A loja de Chapecó atende em torno de 15 municípios da região oeste incluindo alguns municípios da região norte do Rio Grande do Sul, atuando no segmento de varejo disponibiliza produtos não perecíveis como eletrodomésticos, móveis e decoração, som e vídeo, portáteis, smartphones, informática, esporte e lazer e automotivo, além dessa grande variedade de produtos possui consórcio próprio, seguro, cursos de idiomas, culinária, profissionalizantes, educativos para crianças e empréstimos.

Além da loja física é possível comprar também através da internet pelo site, os meios digitais são muito utilizados para divulgação da marca, veículos de comunicação em massa como rádio e televisão também fazem parte da divulgação de seus produtos e promoções, principalmente em campanhas para datas comemorativas, na loja física são distribuídos folders e cartazes na porta de entrada.

Atende clientes a partir da classe “D” até a classe “A”, sendo que é possível encontrar desde o produto mais popular como por exemplo, celular no valor de R\$ 130,00 até o iphone 6 no valor de R\$ 4400,00. Vende também em grande escala para empresas através de orçamentos, os produtos mais procurados são bebedouros, ar-condicionado, televisores, refrigeradores e micro-ondas.

A política de formação de preço se faz através da oferta, concorrência, margem, disponibilidade e negociações com as empresas. A venda feita à vista em espécie possui margem de 15% de desconto, já as vendas no crediário possuem um acréscimo de juros e vendas parceladas no cartão de crédito não acrescenta juros. Vende em torno de 40% no crediário, 30%

à vista e 30% no cartão de crédito, a forma de cobrança é feita através de boleto bancário, cheque, dinheiro em espécie, carnê e cartão de crédito ou débito.

O regime tributário utilizado é o lucro real, segundo Fabretti (2005) o Lucro Real é o lucro líquido, apresentado em lançamentos contábeis do período, ajustado pelas adições, exclusões ou compensações autorizadas pela legislação. Os impostos são pagos de acordo com regime tributário utilizado previsto na legislação.

O processo de logística é apresentado da seguinte forma, a maioria dos produtos é adquirida diretamente de fábricas, devido à grande demanda, vinda de várias regiões do país inclusive de Manaus – Zona Franca, a compra é feita pela matriz sendo armazenada nos centros de distribuição que se localizam em Porto Alegre e Curitiba. A partir do centro de distribuição é feita a logística até as filiais através de caminhões da própria empresa, na filial de Chapecó o centro de distribuição é Curitiba e as entregas são feitas nas quartas-feiras e sábados.

Já, a logística de entrega ao consumidor final é feita por frete terceirizado e pago pelo cliente, se a loja possui o produto vendido no estoque a entrega é feita no mesmo dia e se for por encomenda é preciso esperar conforme o processo descrito a cima.

Os principais concorrentes em Chapecó são: Casas Bahia, Magazine Luiza e Schumann, as mesmas se apresentam de forma dinâmica, ousada e agressiva no setor de varejo e são responsáveis por um faturamento relevante nesta cidade.

Esta filial possui em seu quadro de funcionários 13 colaboradores, a análise descrição de cargos se mostra através do auxiliar de serviços gerais; faz a limpeza do chão, vidros e sanitários, estoquista; recebe as mercadorias, entrega e organiza o estoque, vendedor; faz a venda, organiza o layout da loja, caixa; faz a cobrança, crediária; faz o crediário e financiamento e o gerente; gerencia, administra e contribui com as vendas.

O recrutamento é feito através do envio de currículo impresso ao gerente e por indicação, é aplicada uma entrevista com o candidato sendo que não há necessidade de experiência no setor do comércio, mas é preciso se mostrar interessado, disposto a aprender uma nova carreira, ser dinâmico e espontâneo, saber trabalhar com pessoas e estratégia de metas.

A partir da entrada de um colaborador na empresa, integração e treinamento são oferecidos como forma de socializar e conhecer melhor o local de trabalho, o PAC, Padrão de Atendimento Colombo, é uma ferramenta que todo funcionário precisa saber, o mesmo apresenta as técnicas de venda desde a abordagem até o pós-venda, a cartilha apresenta 8 atitudes vencedoras para estimular o colaborador a ter objetivos e se tornar um vencedor na vida. A avaliação de desempenho acontece mensalmente através do cumprimento das metas em

vendas. A estimativa de crescimento é aproximadamente entre 8% a 10% ao ano ficando acima da inflação. Estudo de mercado e tendências são fatores relevantes para tomada de decisão na compra de matéria prima, além disso têm o auxílio de ferramentas de informação como banco de dados, sistema Autocom, utilizado para vendas, sistema de análise de mercado e sistema de estoque para que a gestão possa ter todo controle necessário e assertivo na decisão.

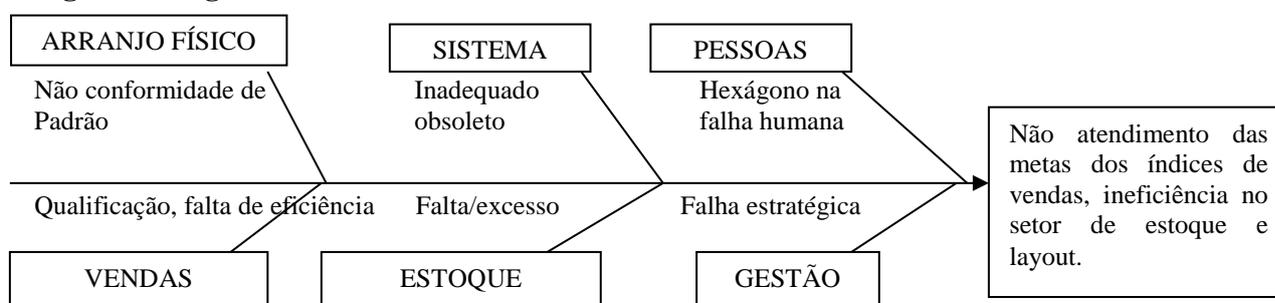
5.2 LAYOUT ATUAL DO EMPREENDIMENTO

O *brainstorming* foi a técnica utilizada para construção do diagrama de Ishikawa, como forma de levantar as possíveis causas do problema de falta de assertividade do estoque, layout e vendas. Conforme Santos (2004), *brainstorming* é a técnica conhecida como “tempestade de ideias”, sendo usada para maximizar a geração de ideias por um grupo de pessoas. Essas ideias podem estar relacionadas com as causas ou soluções de um problema, criação de produtos ou inovações e definições de estratégias da organização.

Dentre as ferramentas existentes para controle de processos, foi utilizado o ciclo PDCA. O ciclo PDCA envolve uma sequência de atividades a serem desenvolvidas no intuito de melhorar as atividades que estão sendo analisadas. De acordo com Campos (2004), é um método de gerenciamento de processos que busca melhorar um processo existente ou estabelecer um novo processo.

O diagrama de Ishikawa simplifica processos considerados complexos dividindo-os em processos mais simples e, portanto, mais controláveis (TUBINO, 2000). Esta ferramenta é um método bastante efetivo na busca das raízes do problema (SLACK, 2009). Conforme figura abaixo será mostrado o diagrama da empresa estudada.

Figura1- diagrama de Ishikawa



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Para referenciar as decisões de cada etapa do desenvolvimento do trabalho, identificar as ações e responsabilidades de cada um na execução das atividades foi utilizado a ferramenta plano de ação 5W2H (Quadro 1), através da qual foi realizado o planejamento das diversas ações a serem executadas para eliminação das causas prioritárias, sendo adaptada conforme a necessidade da empresa.

Quadro 1: Matriz 5W2H

O que	Por que	Quem	Quando	Onde	Como	Ganhos
Layout da loja	Reduzir custo com retrabalho e tempo	Gerente Ricardo	Agosto/2016	Setor de vendas	Adaptando a inovação	Fluxo de vendas e flexibilidade de negócios
Estoque	Reduzir estoques ou aumentar conforme demanda	Estoquista João	Agosto/2016	Setor de estoque	Adequando a novas ferramentas e sistemas	Agilidade e Fluxo de processos

Fonte: Dados da pesquisa(2016).

O layout é a técnica de administração de operações cujo objetivo é criar a interface homem-máquina para aumentar a eficiência do sistema de produção (JONES & GEORGE, 2008). O arranjo físico (layout) é muito importante para a produtividade, pois o fluxo dos processos pode ser otimizado ou prejudicado em função da distribuição física dos equipamentos. Deve, por isso, ser bem estudado porque as alterações futuras podem ser custosas ou mesmo não praticáveis. (PARANHOS FILHO, 2007)

De acordo com o layout 1, é possível perceber o problema da empresa, o que gera uma desorganização e acúmulo de produtos e mercadorias de alguns modelos, por outro lado outros faltam não sendo disponibilizado no momento da venda, isso gera um desconforto sendo que o cliente que precisa aguardar a próxima remessa de entregas para que possa receber em sua residência. Essa demora contribui para perda de qualidade no serviço prestado, nesse estudo foi viável a implementação de um novo layout garantindo melhorias, ganhos em agilidade e qualidade, melhores resultados do fluxo de processo.

As indicações no layout mostram os pontos que precisam ser melhorados e que impactam negativamente o fluxo processo, é possível perceber a falta de setorização, existem obstáculos para entrada e saída de mercadorias não permitindo uma passagem direta até o estoque dificultando o acesso até ele.

Outro fator negativo é a falta de departamentalização no estoque, o produto chega e não é organizado de maneira adequada dificultando a localização no momento da venda e entrega, pois exige um tempo maior para ser localizado, separado e entregue ao cliente.

5.2.2 Planilhas de custos dos estoques

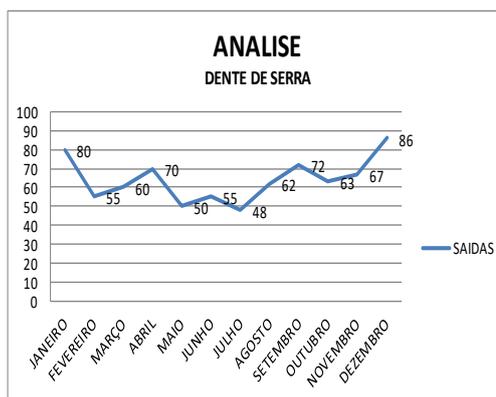
O desenvolvimento de planilhas de custos e controle de estoque das entradas e saídas é essencial, através desses controles é possível identificar a movimentação do produto naquele mês e ano. Para Wanke (2006) a importância atribuída à gestão de estoques como elemento fundamental para a redução e o controle dos custos totais e melhoria do nível de serviço prestado pela empresa é crescente.

Viana (2009, p. 117) afirma que “a gestão é um conjunto de atividades que visa, por meio das respectivas políticas de estoque, o pleno atendimento das necessidades da empresa, com máxima eficiência e ao menor custo, através do maior giro possível para o capital investido em materiais”. A quantidade de produtos vendidos é o que determina o quanto deve ser comprado para ter estoque suficiente durante o período até o próximo pedido. Importante identificar a quantidade ideal para não ficar com falta, mas que também não seja em excesso.

A análise estoque programado identifica o produto que está entre os itens mais vendidos da loja, que é a geladeira, a mesma possui grande rotatividade, dessa forma a tabela abaixo mostra o ponto de pedido a medida de 62 unidades em estoque, tendo um média de 61 unidades e segurança cotado em 45 unidades do produto. Com cobertura de 28 dias e movimentação no período superior a 12 vezes. Tendo uma demanda média de 64 unidades por mês. A venda mensal é significativa, trazendo uma atenção especial para que sempre haja estoque sem faltas ou excessos, mantendo um equilíbrio mais que necessário para o bom funcionamento e fluxo de produtos.

Quadro 2 – Análise de estoque programado

ANÁLISE DE ESTOQUE PROGRAMADO											
CÓDIGO :	870.097	PRODUTO :	Geladeira	DIAS ÚTEIS DO FORNECEDOR	8	TR. TEMPO DE REPOSIÇÃO MÊS	0,27	DEMANDA MÊS	64	PONTO DE PEDIDO :	62,07
MÊS	ESTOQUE INICIAL	ENTRADAS	SAÍDAS	ESTOQUE FINAL	ESTOQUE SEGURANÇA E MÍNIMO	ESTOQUE MÉDIO	ESTOQUE MÁXIMO	MOVIMENTAÇÃO DE ESTOQUE (GIRO - MÊS)	PERÍODO DE ANÁLISE MESES	ATENDIMENTO A DEMANDA EM DIAS (COBERTURA)	
JANEIRO	60	50	80	30	45,00	61,42	107,07	12,50	12,00	28,79	
FEVEREIRO	70	30	55	45							
MARÇO	65	45	60	50							
ABRIL	80	50	70	60							
MAIO	75	60	50	85							
JUNHO	60	40	55	45							
JULHO	90	35	48	77							
AGOSTO	65	57	62	60							
SETEMBRO	80	68	72	76							
OUTUBRO	80	56	63	73							
NOVEMBRO	75	49	67	57							
DEZEMBRO	85	80	86	79							
TOTAL	885	620	768	737							



Fonte: Adaptado de Colombo (2016).

5.3 DESCREVER O PLANO DE NEGOCIAÇÃO

O plano de negociação visa satisfazer o cliente por completo desde a abordagem até o pós-venda, sendo que o mesmo está sempre em busca do melhor negócio. A empresa treina e capacita o colaborador para que a venda aconteça com sucesso.

Segundo Kennedy (1991), as estratégias dependem das circunstâncias e das questões em negociação. A estratégia, então, deve ser flexível, estar ligada a planos de mercado e preços, e deve ainda ser considerada na agenda. Consiste num “plano de jogo” competitivo ou cooperativo, que se adota para atingir determinados objetivos.

Técnicas de negociação são utilizadas tais como: neutralização das objeções; tranquilidade no momento da negociação; evitar descontos desnecessários; oferecer proposta de acordo com o perfil do cliente; desenvolver as objeções em forma de pergunta e pesquisar a forma de pagamento. O padrão de atendimento Colombo, caracteriza-se pela forma o cliente deve ser atendido através da abordagem, da pesquisa, do oferecimento, da negociação do fechamento e do relacionamento. A Figura 3 mostra as atitudes que o colaborador precisa ter para ser um vencedor.

Figura 3 - Atitudes vencedoras



Fonte: Adaptado de Colombo (2016).

5.3.1 Técnicas de vendas aplicadas, mediante a motivação de equipe e liderança

As técnicas de vendas, fazem parte do treinamento proporcionado pela empresa ao qual motiva e direciona o colaborador para que ele seja a solução.

Conforme Castro Neves (2006), o processo de vendas é uma sequência de passos ou etapas através dos quais os vendedores realizam a venda. Sendo a pré-venda, venda e pós-venda, importantes etapas para o sucesso do processo. Dessa forma, na sequência será descrito esse método dentro da empresa. Através da abordagem, se o cliente entrou na loja é porque está interessado em fazer o melhor negócio, por isso é preciso ir ao encontro dele e iniciar o atendimento, é preciso fazer pesquisa e fazer perguntas abertas utilizando as informações fornecidas por ele para entender sua real necessidade.

O momento de encantar o cliente é oferecendo e mostrando todos os benefícios que o produto irá proporcionar, fazendo com que seja a melhor negociação esclarecendo todas as dúvidas. Importante também conduzir o fechamento da venda e criar um relacionamento posterior mantendo seu contato, pois cliente satisfeito retorna.

5.3.2 Normas de procedimentos de suprimentos. Ética nas vendas

A Ética nas vendas é imprescindível para a empresa e economia como um todo. O seu conceito tem evoluído muito nesses últimos anos, transformações que alteram os hábitos de consumo, exigências, referências de valor e preço das coisas vão ao encontro disso tudo.

A venda envolve reciprocidade entre cliente e vendedores, fortalecendo a ligação de confiabilidade, companheirismo e amizade ao longo do tempo, isto se o profissional de vendas souber respeitar seu cliente, agindo assim ele deixará de lado o mito de instigar na mente do cliente, que o vendedor quer simplesmente forçar a venda, para lucrar e conseguir atingir sua meta de vendas. A Colombo é uma empresa que preza princípios éticos e morais em suas relações de trabalho e na condução de seu negócio. Busca aprimoramento contínuo e prioriza a ética, a transparência, o comprometimento e o crescimento das pessoas, incentivando o autodesenvolvimento.

Acredita também que o lucro é um fator de perpetuidade da empresa e os resultados podem ser potencializados através de uma equipe competente, focada e comprometida com os objetivos estabelecidos e compartilhados. Princípios éticos da empresa: Respeito ao ser humano e aos seus clientes; Cumprimento de acordos firmados; Compromisso com a verdade e transparência nas relações; Respeito às leis e regulamentos; Sigilo das estratégias e informações da empresa; Coerência entre discurso e ação; assegurar adequada relação custo x benefícios aos clientes; Aprimoramento continuado; A equipe como base na geração de resultados; Aprendizagem no erro de boa fé e valorização do acerto. Além disso a remuneração diferenciada e o reconhecimento devem destacar os profissionais que melhor tenham se dedicado e contribuído para o resultado da empresa, através do cumprimento das metas individuais e globais.

5.3.3 Técnicas de negociação

Sistema de Informação, conforme Sandroni (1996, p. 227), se define “[...] como um conjunto inter-relacionado de componentes capazes de recolher, armazenar, processar e disponibilizar informação, com o propósito de apoiar o planejamento, controle, coordenação, análise e tomada de decisão”.

A empresa adotou o sistema Autocom, sistema que trabalha na plataforma Linux onde estão cadastrados todos os produtos que a loja vende, nele consta as informações de quantidade física da loja e do centro de distribuição, a descrição do produto, preço a prazo no crediário, cartão de crédito e preço no pagamento à vista.

O uso da tecnologia auxilia na tomada de decisão, sendo que através dela é possível fazer uma negociação mais adequada a cada cliente através da forma de pagamento que o mesmo opta, permite também através da ferramenta gerencial um desconto maior que o anunciado no pagamento à vista, cobrindo o preço da concorrência. Esse sistema é automático e define o desconto para que margem de lucro não seja negativa, concedendo um desconto maior a venda é bloqueada não sendo possível concluir. Todo esse processo é gerado instantaneamente sem a necessidade de outros procedimentos de consulta.

Com o intuito de melhorar cada vez mais, a partir de 2017 será instalado um novo sistema na plataforma Windows, o que ocasionará a unificação do sistema de vendas, com o crediário e consórcio, sendo que hoje esses sistemas são independentes não sendo possível consultas através da mesma tela.

A chegada do Windows trará uma série de mudanças nas diretrizes operacionais com o portfólio de produtos mais preparado para atender a demanda, unificando os serviços e a capacidade de realizar operações. A nova plataforma irá auxiliar muito nas vendas, uma grande construção com pilastras fortes e espaço amplo sendo possível realizar as mais diversas atividades. O objetivo principal é que o vendedor ou o gerente possam atender seu cliente de maneira ágil, rápida e eficaz. Essa mudança torna a empresa mais competitiva e capacitada no ramo de varejo.

5.4 PROPOSTA DE MELHORIA DO LAYOUT FO FLUXO DE MATERIAS

O arranjo físico ou layout físico preocupa-se com a localização e distribuição espacial, ou seja, ele delimita onde serão colocados os equipamentos, instalações, máquinas e pessoas numa área de trabalho, como o objetivo de melhorar o ambiente e fluxo de processos, foi desenvolvido um estudo de arranjo físico analisando as seguintes etapas: levantamento da situação atual, estudo das soluções alternativas, consolidação da solução escolhida e implementação e avaliação do arranjo físico escolhido.

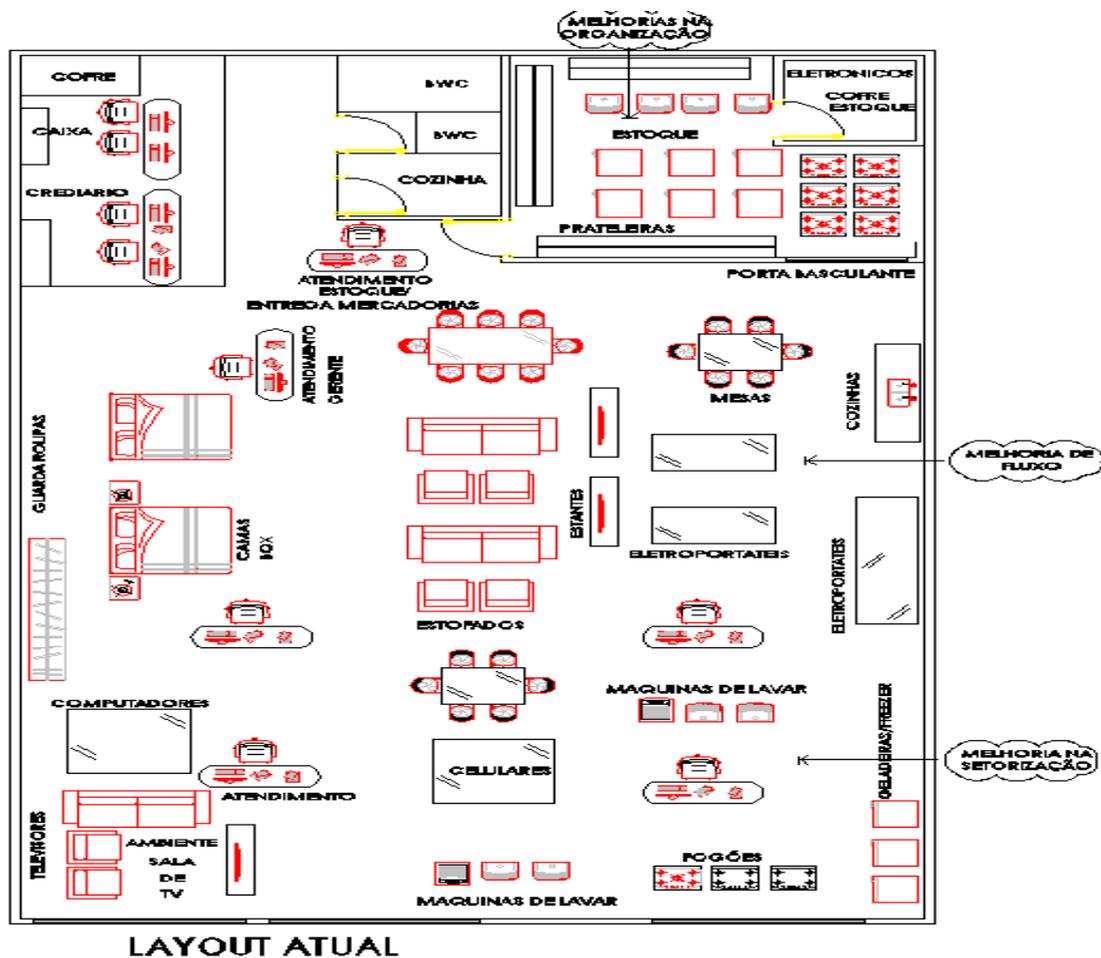
Através desse estudo, foram desenvolvidas soluções a fim de resolver problemas antigos, sendo o grande acúmulo de mercadorias no estoque dificultado a mobilidade e identificação dos mesmos, além de estoque excessivo de alguns produtos em específico. Já na loja a organização é falha, falta de setorização e poluição visual dificultam as vendas e tornam o ambiente pouco convidativo e agradável.

O novo arranjo físico proporcionou maior adequação no processo, eliminando alguns gargalos existentes no setor de estoque e exposição dos produtos na loja, além disso nova

pintura foi feita, as portas de vidro da frente foram trocadas melhorando a visibilidade dentro do ambiente e uma nova fachada foi instalada eliminando possíveis restrições de processos, garantindo um melhor fluxo no ambiente, gerando ganho em qualidade e vendas.

A nova adequação proporcionou para a empresa maior economia e aumento no número de vendas, a nova disposição dos produtos tornou o ambiente mais limpo visivelmente melhorando a circulação de pessoas, com base na boa disposição dos instrumentos de trabalho e por meio da utilização otimizada dos equipamentos de trabalho e do fator humano alocado no sistema.

Figura 4 - Arranjo físico após a inovação



Fonte: Adaptado de Colombo (2016).

5.5 ANÁLISE DO PLANO DE NEGOCIAÇÃO

O plano de negociação em sua análise visa a oportunidade, por meio da identificação de uma possível venda. Todo cliente tem potencial, e é através do plano de negociação que será

possível chegar até ele e saber o que busca. A equipe de vendas possui um limite de porcentagem para utilizar na negociação, conforme a necessidade, são gerados mais descontos para garantir a venda. Esse processo impacta no indicador de lucro da empresa, porém, gerando desconto a probabilidade de fechar negócio aumenta, alterando o indicador ligado diretamente ao vendedor, sendo que o mesmo cumpre metas.

A margem de desconto é calculada pela empresa de forma que se iguale a concorrência, sem deixar de obter lucro desejado. Todo esse processo é feito de forma automática através do sistema utilizado. O trabalho em equipe favorece para o crescimento constante, o esforço e a dedicação de todos torna o ambiente de trabalho sadio e prazeroso, esses fatores auxiliam no atendimento ao cliente e na venda, pois contribui para que a negociação aconteça de forma natural e eficaz.

As melhorias feitas na loja contribuem para impactos positivos nos indicadores de vendas, sendo que as mesmas aumentaram em torno de 10% gradativamente, todo processo contribuiu para otimização de resultados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentre as contribuições desse trabalho, destaca-se a implantação de melhorias no layout da loja, a nova distribuição e exposição dos produtos oportuniza com maior eficiência a organização, sendo assim o arranjo físico promove integração entre os setores e a qualidade na prestação de serviços tem mais êxito.

Abordou-se também técnicas nas vendas de como abordar o cliente até a fidelização, através do treinamento proporcionado pela empresa ao qual motiva e direciona o colaborador para que ele seja a solução, afinal, o objetivo de um lado é ter o cliente satisfeito e de outro gerar lucro. Outro fator importante é usar a tecnologia a seu favor, através do sistema que permite a obtenção de todas as informações necessárias do produto, da quantidade disponível, preço e a forma de negociação sem deixar de inovar e aperfeiçoar.

Espera-se também contribuir para o aprimoramento da gestão e do planejamento, no que diz respeito as mudanças e as pessoas envolvidas, de forma equilibrada para que os resultados sejam positivos e que o crescimento da empresa seja constante.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1975.

BATISTA, Emerson. **Os Sistemas de informação: O uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. São Paulo: Saraiva, 2004.

BERGAMINI, Cecília Weritoker. **Motivação nas organizações**. 4 ed. São Paulo: editora atlas, 1997.

BORNIA, Antônio Cezar. **Análise gerencial de custos em empresas modernas**. Porto Alegre: Bookmam, 2002.

CHERMAN, Bernado C. **Contabilidade de custos**. Vem Concursos, 2002.

CHIAVENATO, I. **Iniciação a Administração de Materiais**. 7ª Ed. São Paulo: Makroon, 1991.

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

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento pelas Diretrizes**. Minas Gerais; INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

CASTRO, L.T.; NEVES, M.F. **O Processo de Vendas**, in: Administração de vendas: São Paulo: Atlas, 2006.

COBRA, Marcos. **Administração de Vendas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

DUTRA, René Gomes. **Custos: uma abordagem prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FABRETTI, Laudio Camargo. **Contabilidade tributária**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

FUTRELL, Charles M. **Vendas: Fundamentos e novas práticas de gestão**. São Paulo: Saraiva 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidade de custos**. 9. ed. Rio de Janeiro, 1997.

JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. **Administração Contemporânea**. 4ª edição. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Person, 10º ed. 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**: 8º ed. São Paulo: Atlas 2005.

LEVI-LEBOYER, C. **Psychologie des organisations**, paris presses universitaires de France, 1974.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade e. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NAKAGAWA, MASAYUKI, 1998. **Gestão estratégica de custo**: conceitos, sistemas e implementação. São Paulo: Atlas, 1991.

NASCIMENTO, Jonilto Mendes. **Custos**: planejamento, controle e gestão na economia globalizada. 2.ed.São Paulo: Atlas,2001.

NEVES, Adilson Romualdo. **Qualidade no atendimento**: a chave para o seu sucesso pessoal e empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

OLIVEIRA, Álvaro G. de Contabilidade financeira para Executivos. In: Correção Monetária dos Recursos Aplicados em Ativos não-monetários; Estoques. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Custos básicos gerenciais de custos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning 2005.

PARANHOS FILHO, Moacyr. **Gestão da Produção Industrial**. Curitiba: IBPEX, 2007.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

RODRIGUES, E.; PINHEIRO, M. A. S. **Tecnologia da Informação e Mudanças Organizacionais**. Revista de Informática Aplicada, v. 1, n. 2, Jul./Dez., 2005.

ROSA, Silvana Goulart machado. **O poder do pós-vendas**. 2º ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2009.

TUBINO, D. F. **Manual de planejamento e controle da produção**. São Paulo: Atlas, 2000.

WANKE, PETER. **Gestão de estoques na cadeia de suprimento**: decisões e modelos quantitativos. 1. ed. 2. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.