



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE ARAGUAÍNA
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA**

MICHELLY ALMEIDA RIBEIRO

**APONTAMENTOS DE SOLUÇÕES LOGÍSTICAS PARA PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS LOCALIZADAS NO SHOPPING POPULAR DE ARAGUAÍNA – TO**

ARAGUAÍNA
2019

MICHELLY ALMEIDA RIBEIRO

**APONTAMENTOS DE SOLUÇÕES LOGÍSTICAS PARA PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS LOCALIZADAS NO SHOPPING POPULAR DE ARAGUAÍNA – TO**

Trabalho de Conclusão de Curso, na modalidade de artigo, apresentado à Universidade Federal do Tocantins (UFT) - Campus Universitário de Araguaína para a obtenção do título de Tecnólogo em Logística, sob a orientação da Professora Mestra Clarete de Itoz.

ARAGUAÍNA
2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

- R4S4a Ribeiro, Michelly Almeida.
Apontamentos de Soluções Logísticas para Pequenas e Médias Empresas Localizadas no Shopping Popular de Araguaína – TO. / Michelly Almeida Ribeiro. – Araguaína, TO, 2019.
29 f.
- Artigo de Graduação - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Araguaína - Curso de Logística, 2019.
Orientadora : Clarete de Itoz
1. Pequenos e médios empreendimentos no contexto econômico brasileiro. 2. Possíveis soluções logísticas para pequenos empreendimentos. 3. O cenário da pesquisa e o aproveitamento dos dados do levantamento. 4. Apontamentos de soluções logísticas para pequenas e médias empresas localizadas no Shopping Popular de Araguaína. I. Título

CDD 658.5

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

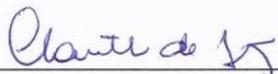
MICHELLY ALMEIDA RIBEIRO

**APONTAMENTOS DE SOLUÇÕES LOGÍSTICAS PARA PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS LOCALIZADAS NO SHOPPING POPULAR DE ARAGUAÍNA – TO**

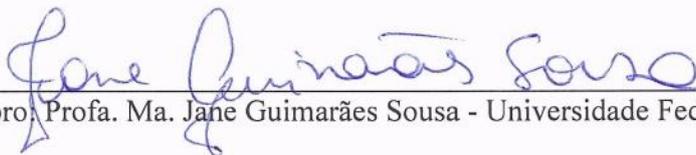
Trabalho de Conclusão de Curso, na modalidade de artigo, apresentado à Universidade Federal do Tocantins (UFT), Campus Universitário de Araguaína para a obtenção título de Tecnólogo em Logística, e aprovado em sua forma final pelo orientador e pela Banca Examinadora.

Data da aprovação: 06 de dezembro de 2019

Banca examinadora:



Orientadora: Profa. Ma. Clarette de Itoz - Universidade Federal do Tocantins (UFT)



Membro: Profa. Ma. Jane Guimarães Sousa - Universidade Federal do Tocantins (UFT)



Membro: Profa. Esp. Marcia Thiely de Macedo - Universidade Federal do Tocantins (UFT)

APONTAMENTOS DE SOLUÇÕES LOGÍSTICAS PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS LOCALIZADAS NO SHOPPING POPULAR DE ARAGUAÍNA – TO

Michelly Almeida Ribeiro¹
Clarete de Itoz²

RESUMO

O artigo apresenta algumas soluções logísticas que servem para a gestão de pequenos empreendimentos. O estudo de caso foi nas lojas de artigos populares localizadas no Shopping Popular da cidade de Araguaína - TO. A pesquisa é qualitativa com estudo de caso. Os apontamentos de soluções logísticas foram realizados na perspectiva de Martins *et. al* (2009) que apresenta quatro componentes do sistema logístico que são imprescindíveis para o administrador, sendo esses: o marketing, fornecedores, fluxo de caixa e controle de estoques. Foi aplicado um questionário aos gestores desses empreendimentos com a finalidade de compreender os processos e os procedimentos realizados nesses quatro componentes imprescindíveis do sistema logístico. Os resultados apontam que, naqueles empreendimentos, é preciso potencializar os quatro componentes do sistema logístico, mas principalmente o controle de estoques e o fluxo de caixa com vistas a promover a renovação de produtos, uma vez que muitos empreendimentos vendem produtos ligados a tecnologia; e, ter no fluxo de caixa, um instrumento de controle do movimento financeiro do empreendimento com finalidade de gerenciar resultados.

Palavras-chaves: Soluções logísticas, gerenciamento de pequenos negócios, competitividade.

ABSTRACT

The article presents some logistic solutions that serve for the management of small enterprises. The case study was in the popular articles stores located at the Popular Shopping in the city of Araguaína - TO. The research is qualitative with case study. The logistic solutions notes were made from the perspective of Martins *et. al* (2009), which presents four components of the logistics system that are essential for the manager, namely: marketing, suppliers, cash flow and inventory control. A questionnaire was applied to the managers of these enterprises in order to understand the processes and procedures performed in these four essential components of the logistics system. The results indicate that, in these enterprises, it is necessary to enhance the four components of the logistics system, but mainly inventory control and cash flow to promote product renewal, since many enterprises sell technology-related products; and have in cash flow, an instrument to control the financial movement of the enterprise in order to manage results.

Keywords: Logistic solutions, small business management, competitiveness.

¹ Aluna do Curso de Logística da UFT. Contato: michellyalmeidaribeiro@gmail.com

² Professora do Curso de Logística, Orientadora. Contato: clarete@uft.edu.br

1 INTRODUÇÃO

Os pequenos empreendimentos vêm aumentando sua participação no mercado, gerando novos postos de trabalho e abrindo oportunidades de crescimento econômico. De acordo com o IBGE (2003) “as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) nas atividades de comércio e serviços cobrem cerca de 80% da atividade total do segmento das micro e pequenas empresas, tanto em termos da receita gerada como das pessoas nele ocupadas” o que apesar do crescimento ainda precisam firmar práticas para reduzir a mortalidade precoce.

As MPEs que entram no mercado, não basta apenas apresentar ideias inovadoras ou produtos atrativos, é necessário saber pôr em prática o planejamento para atrair os clientes e obter retornos significativos, sendo necessário para o bom gerenciamento a adoção de ferramentas de auxílio, sendo o controle do negócio o fator que garante sua permanência no mercado. Ainda, a logística de processos e procedimentos formatados para atender o negócio é de extrema importância no decorrer da administração, pois possibilita difundir métodos que melhorem a gestão a sobressair no mercador competidor.

O objetivo geral deste estudo é investigar e descrever, por meio de apontamentos sistematizados, soluções logísticas para pequenas e médias empresas, a partir de um estudo de caso de empresas localizadas no Shopping Popular de Araguaína – TO. Os objetivos específicos são: apresentar algumas soluções logísticas para pequenos empreendimentos levando em consideração a realidade que estão inseridos, mercado local e pretensões empresariais; apontar alguns componentes logísticos imprescindíveis para a gestão de pequenos negócios; e, propor a utilização de componentes logísticos para os empreendimentos localizados no Shopping Popular de Araguaína. A questão problema de pesquisa é: quais são as possíveis soluções logísticas que podem melhorar a gestão de pequenos negócios?

O estudo foi realizado nos pequenos e médios empreendimentos localizados no Shopping Popular de Araguaína - TO levando em consideração o ambiente propício para atender os objetivos de pesquisa, bem como buscar uma possível solução a questão problema. Aplicou-se um questionário com os empreendedores com base nos estudos de Martins et.al. (2009) onde os referidos autores apontam quatro componentes logísticos imprescindíveis para o administrador: como o marketing, fornecedores, controle de estoques e fluxo de caixa, sendo o questionário por quatro partes com base nos componentes logísticos, os respondentes deveriam marcar com um “X”, entre “sim e não” a cada pergunta, verificando-se práticas utilizadas no gerenciamento em cada um dos componentes. Após identificar as práticas, os

respondentes, deveriam assinalar com um “X” o grau de importância de cada pergunta, considerando 1 para menor impacto e 6 para o maior fator de impacto.

A justificativa da pesquisa pode ser identificada no apontamento de soluções logísticas que venham beneficiar esses empreendimentos e com a adoção de práticas que auxiliem o gerenciamento levando em consideração o mercado que estão inseridos e suas fragilidades. O estudo está dividido em quatro grandes seções sendo: referencial teórico, metodologia, análise e discussão de dados e considerações finais. No referencial teórico traz-se alguns dados sobre os pequenos e médios empreendimentos no contexto econômico brasileiro; possíveis soluções logísticas para esses empreendimentos, abordando sobre marketing, fornecedores, estoque e fluxo de caixa.

2. CONTEXTO TEÓRICO

2.1 Pequenos e médios empreendimentos no contexto econômico brasileiro

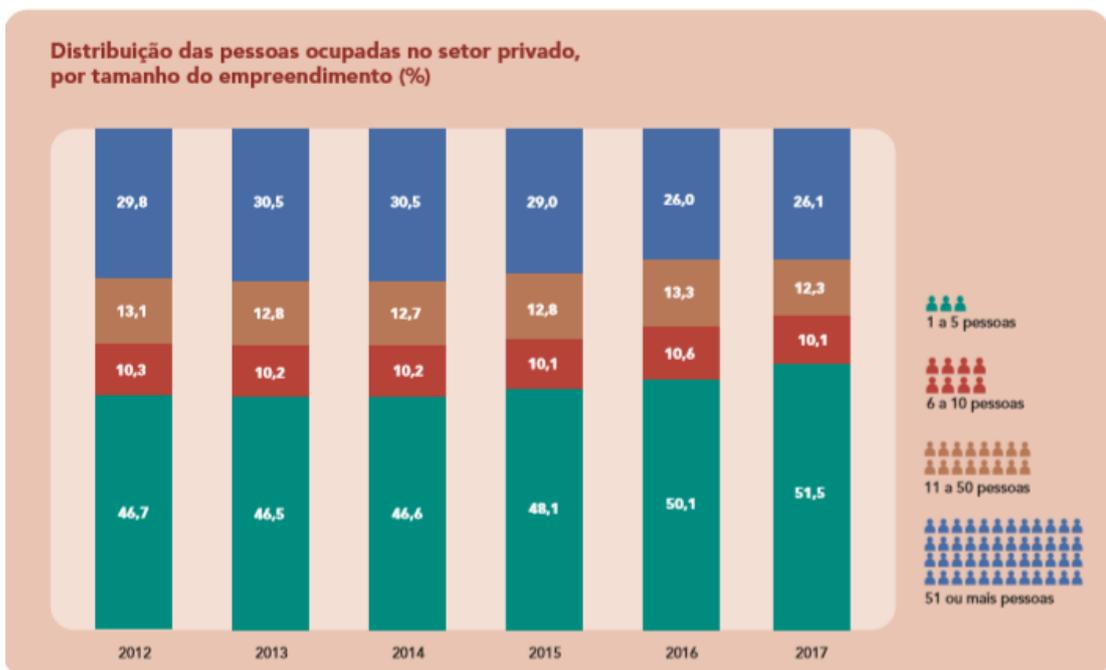
As Pequenas e Médias Empresas (MPEs) vêm ganhando destaque no cenário econômico atual, desempenhando papel na economia conquistando reconhecimento e visibilidade, criando assim valores que estão levando a maioria dos países a direcionar investimentos para esse setor, pois, acreditam na importância do desenvolvimento econômico através delas (LEMES Jr. E PISA 2010), porém segundo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2003) os incentivos para abertura das micro e pequenas empresas só surgiram no final da década de 1980, ocasionada pela redução do crescimento econômico, passando a ser vista como alternativa para mão-de-obra excedente da época.

Assim, através desses incentivos e possibilidades do mercado os empreendedores vêm se difundindo cada vez mais. Segundo a pesquisa realizada pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), no Brasil no ano de 2018, os novos empreendimentos são responsáveis por aproximadamente 6,5 (seis, cinco) milhões de postos de trabalho, sejam formalizados ou não, conseguindo desenvolvimento. De acordo com Longenecker; Moore; Petty, (1997, p. 34):

[...]as pequenas empresas contribuem inquestionavelmente para o bem-estar econômico da nação. Elas produzem uma parte substancial do total de bens e serviços. Assim, sua contribuição econômica geral é similar àquela das grandes empresas. As pequenas empresas, entretanto, possuem algumas qualidades que as tornam mais do que versões em miniatura das grandes corporações. Elas oferecem contribuições excepcionais, na medida em que fornecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam competição [...] (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997, P. 34)

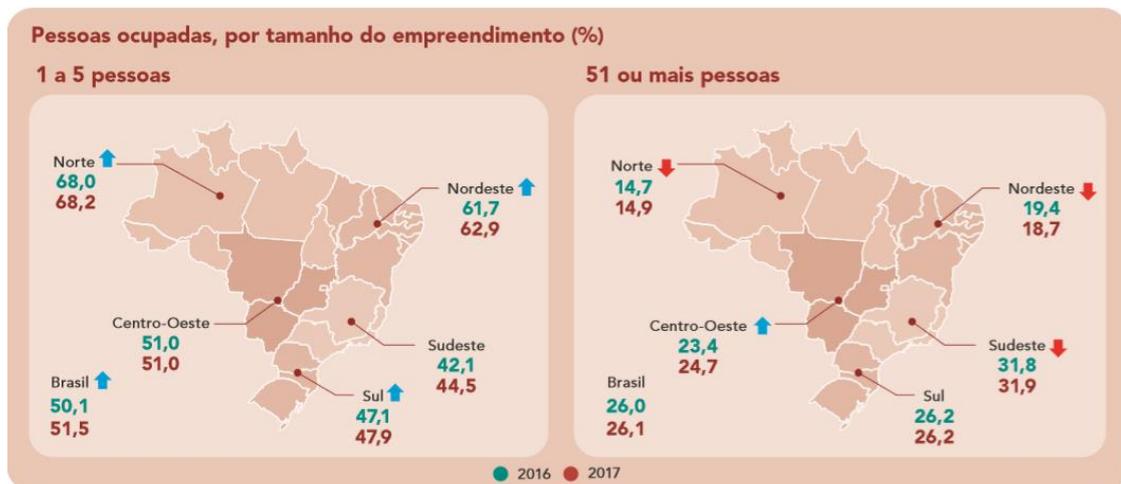
De acordo com os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio Contínua (PDAD) divulgada pelo IBGE (2018) faz relação aos empreendimentos de pequeno porte de 1 a 5 (um, cinco) pessoas e de empreendimentos com 50 (cinquenta) ou mais, entre os anos de 2012 a 2017 apontando o crescimento na geração de empregos dos pequenos empreendimentos chegando a 51,5% (cinquenta e um, cinco por cento) em 2017, onde as regiões Norte e Nordeste apresentavam maiores percentuais que as demais regiões. Podendo ser observado nas Figuras 1 e 2 a seguir:

Figura 1: Distribuição de pessoas ocupadas no setor privado, por tamanho do empreendimento



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2012-2017. Nota: Excluído nos serviços domésticos.

Figura 2: Pessoas ocupadas por tamanho do empreendimento



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2016-2017.

As MPEs aproveitam as oportunidades do empreendedorismo, sendo uma alternativa para o crescimento, alavancando a economia e fomentando o desenvolvimento. Porém apesar dos dados que apontam a inquestionável contribuição das MPEs na economia, é possível verificar altos índices de mortalidade. De acordo com a pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT, 2013) cerca de 46% (quarenta e seis por cento) da falência das MPE são ocasionados por falta de planejamento e informação do mercado. Segundo Chiavenato (2008, p. 8) “a mortalidade prematura dos pequenos negócios é extremamente elevada, pois o problema não está no mercado nem no produto, mas na maneira improvisada de planejar e tocar os pequenos negócios”. Mostrando que mesmo com produtos ou serviços que atraem os clientes a falha no planejamento e gerenciamento reduz o tempo de permanência dos empreendimentos.

De acordo com Oliveira (2004) o planejamento é o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas que facilitarão a tomada de decisão no futuro de forma que seja ela mais rápida, coerente, eficiente e eficaz. Nesse processo os empreendedores precisam estar dispostos a entrarem no mercado, não pensando somente na ideia inovadora e no capital para investimento, mais em como desenvolver todo esse processo onde adaptação da realidade atrelada às incertezas do ambiente possa encontrar uma forma de delinear suas ideias.

Já Dornelas (2008) aponta como é importante a necessidade de apresentar suas ideias a pessoas que possam ser clientes em potencial, para analisar e obter segundas opiniões, ampliando a visão analítica do negócio para dessa forma saber implantar e desenvolver possíveis adaptações ao mercado. Apesar de existirem muitas fontes de informação, identificar oportunidades também significa filtrar dicas da visão de quem vai fazer o empreendimento prosperar, parte do planejamento e desenvolver técnicas que atraiam os clientes buscando saber suas preferências e opiniões para o desenvolvimento.

Nos pequenos empreendimentos os passos iniciais do planejamento são de suma importância, pois eles entram no mercado visando o crescimento e possível expansão do negócio com o desencadeamento do planejamento atrelado a uma logística bem elaborada tornando possível eliminar problemas futuros que surgem na estratégia. Não é necessário usar procedimentos complicados, nem muitas técnicas, mas utilizar um bom planejamento estratégico permitindo atuar no ambiente externo.

Dessa forma, é necessário que todas as partes estejam envolvidas e alinhadas, com os objetivos propostos, determinando seu público alvo e possíveis mercados a serem conquistados. Segundo Chiavenato e Sapiro (2003) para que a empresa obtenha os resultados propostos no

planejamento, todos os fatores devem estar alinhados, as ferramentas de planejamento quando aplicadas isoladamente não geram resultados, pois trabalham apenas com ações imediatas e operacionais sendo necessárias interações externas e internas para agregar valor e alcançar objetivos.

2.2 Possíveis soluções logísticas para pequenos empreendimentos

A logística se faz presente em todos os processos do empreendimento, sendo ela responsável por apresentar o diferencial frente à concorrência, atendendo as necessidades dos clientes visando a redução de custos no decorrer desses processos, provendo informações para execução de todas as atividades do negócio.

Ballou (2006) fala que a logística é o processo de planejamento, operação e controle de todo o fluxo de mercadorias e informação, desde a fonte fornecedora até o consumidor. Sendo necessária em todos os empreendimentos, para assim tomar direção e propósito para diferentes áreas do mercado, buscando alcançar resultados e agregar valor, Novaes (2007) fala que a logística ocupa papel importante para disseminação da informação de modo que pode ajudar positivamente caso seja bem elaborada, como também pode prejudicar seriamente se for mal formulada.

Moura (2006) faz comparação aos consumidores dos anos 60 e como a evolução tornou os clientes mais exigentes, ocasionado pela influência do aumento de poder de compra, mudanças demográficas, lançamentos constantes e incrementos nas publicidades, onde o mesmo aponta a exigência de soluções logísticas diferenciadas de maior eficiência para permanência no mercado, analisando que a evolução torna a concorrência mais acirrada.

A importância de soluções logísticas de qualquer amplitude considera a relação entre o nível de serviço e o custo total deve ser ressaltado, principalmente ao se considerar que a logística deve deixar de ser vista como um mero custo e passar a ser percebida como uma fonte essencial para a diferenciação competitiva (GIL-SAURA, SERVERA-FRANCÉS; FUENTES-BLASCO, 2010 *apud* AMARAL, GUERREIRO 2014). Para Hammer (1997) é vital se preparar para obter vantagem competitiva em relação aos concorrentes, pois assim aumentaria a presença no mercado conseguindo dessa forma alcançar maiores níveis de produtividade possibilitando à conquista de novos mercados

Partindo desse contexto, Martins *et al.* (2009) mostra que existem componentes do sistema logístico que são imprescindíveis para o administrador, como o marketing, fornecedores eficientes que possam atender as demandas, fluxo de caixa, administração física

(estoque) fluxo contínuo de informações, com um *lead time* eficiente do começo ao final dos processos, pois através deles é possível tomar decisões podendo padronizar nível de serviços, investimentos, precificação, satisfação e outros sistemas que integrados torna os processos logísticos mais eficientes e soluções rápidas.

a) Marketing

O marketing é responsável por agregar valor ao empreendimento, satisfazendo as necessidades dos clientes e gerando um relacionamento lucrativo, sendo possível através dele buscar alternativas que venham atrair os novos potenciais clientes. Diante o mercado competitivo essa ferramenta auxilia no desenvolvendo de estratégias que venham analisar o mercado para apresentar oportunidades para atender as necessidades dos clientes.

Segundo a *American Marketing Association* (apud CHURCHILL JR; PETER 2013) marketing “é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoções e distribuição de ideias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”. Sendo o marketing responsável pela informação e comunicação para resolução de melhores práticas é estratégias, Kotler (1998) mostra que as estratégias de marketing são importantes para definição e posicionamento perante o mercado, especialmente em tempos de crise na qual a diferenciação mercadológica pode determinar o futuro em uma competição de mercado.

No âmbito dos pequenos empreendimentos, muitas vezes sem o conhecimento adequado as práticas de marketing podem ser vistas como custo ou solução inviável associando somente com publicidade e vendas, de acordo com Kotler (2000) o marketing pode ser considerado como a entrega de satisfação ao consumidor diante de suas necessidades, sob a forma de lucro. O seu objetivo é atrair, agregando valor ao produto ou serviço, mantendo os atuais clientes e clientes em potencial. Sendo necessário para todo tipo de negócio seja ele um pequeno ou grande empreendimento que deseja permanecer no mercado.

MPEs que visam o crescimento com o mercado globalizado encontram possibilidades muitas vezes com baixos custos, sendo na divulgação de promoções em um atendimento diferenciado, onde é necessário conhecer o cliente e suas necessidades para criar soluções para atrair o cliente de forma satisfatória (KOTLER; KELLER, 2006) sendo até mesmo por mídias sociais, de maneira que os preços mais atrativos se tornam uma forma de capturar a atenção do cliente em meio a produtos tão parecidos, com a concorrência acirrada onde a satisfação

traz à tona a importância da identidade visual.

b) Fornecedores

A gestão dos fornecedores é crucial para o desenvolvimento do negócio pois possibilita o atendimento com maior eficiência, onde é necessário contar com parceiros que venham beneficiar o empreendimento, levando em consideração preços e prazos que venham implicar na redução de custos apresentando vantagens e confiabilidade na escolha.

Morgado e Gomes (2012) conceituam fornecedor como a “designação dada a organizações ou a indivíduos responsáveis pelo abastecimento a outros indivíduos ou organizações, dos gêneros e mercadorias necessários ao seu consumo”. Bertaglia (2003, p.86) destaca que “os critérios de avaliação dos fornecedores devem ser meticulosamente analisados”, pois após a escolha de suas reais necessidades e preciso avaliar quem poderá atendê-la de forma eficiente. Juran (1991) define essa avaliação como um processo de verificar a condições de um fornecedor, de acordo com seu sistema da qualidade, processo produtivo, suas instalações e/ou seu produto. Segundo Baily (2000), os atributos para a avaliação de um bom fornecedor estão relacionados diretamente a pontualidade, qualidade, custos, antecedentes satisfeitos, apoio técnico, informações em andamento do pedido. Dessa forma avaliando corretamente se é necessário aumentar a produtividade e valor perante o cliente.

Um dos fatores que por muitas vezes é praticado da forma errada pelas MPEs e que implicam na resolução de uma porcentagem significativa de contratempo está relacionado à avaliação e dependência de um único fornecedor sendo que o ideal seria criar um relacionamento com mais de um fornecedor por produto, evitando depender de um único parceiro visando diminuir os custos de abastecimento. O fornecedor vai influenciar diretamente todo o abastecimento e com um gerenciamento adequado pode-se obter melhores serviços e produtos com uma relação custo x benefício e dessa forma poder ofertar produtos e serviços com preços mais competitivos obtendo um diferencial competitivo perante o mercado.

c) Estoques

A gestão de estoques é um conjunto de atividades que visa atender as necessidades, com o máximo de eficiência e menor custo por meio da maior rotatividade possível, tendo

como objetivo principal a busca constante do equilíbrio entre nível de estoque ideal e redução dos custos (VIANA, 2000). Dessa forma o gerenciamento de estoques também é uma manifestação do controle e análise do mercado ligado diretamente à percepção de retorno do cliente, sendo diferente para cada tipo de empreendimento, assim é preciso uma política adequada, para que não se tenha material em excesso e nem em falta (NOGUEIRA, 2012). Tendo o controle total do que entra e sai da sua empresa evita prejuízos significativos e ajuda no gerenciamento do estoque e pedidos futuros.

Garcia (2006) destaca como principais decisões no gerenciamento de estoque pontos como, quando e quanto pedir, com que frequência revisar os níveis de estoques, e como controlar o sistema, de modo que a prática necessita de conhecimento prévio para execução. Assim, o gerenciamento de estoques é necessário em todas as organizações independente do seu porte ou público alvo visando redução de custo e atendimento rápido ao cliente, para Chiavenato (2005), “em qualquer ponto do processo, os estoques desempenham um papel importante na flexibilidade operacional da empresa”. Sendo movido pela necessidade da disponibilidade para atender as demandas recorrentes de forma rápida e satisfatória.

Nos MPEs que ingressam no mercado o estoque por muitas vezes é posto em segundo plano ocasionado pela falta de experiência ou foco em outros processos que dependem do estoque para fluir, sendo levado em consideração somente no surgimento de problemas ocasionado pelo gerenciamento mal elaborado. Segundo Campos (2009, p. 130), “para que a empresa consiga obter uma vantagem competitiva desde a gestão interna, deve buscar essa vantagem competitiva por meio da otimização dessas atividades e da coordenação entre elas”. Sendo nesse sentido, importante utilizar recursos onde gerem informações para melhor gerenciamento atendendo para o fato que as MPEs buscam a permanência no mercado através de algumas técnicas aplicadas, podendo ser empregadas para melhores resultados, como demonstra-se na Tabela 1, a seguir:

Tabela 1: Técnicas para gerenciamento de estoques MPEs

Carvalho (2002)	Consiste na separação dos itens do estoque em três grupos onde: Itens A: exigem maior investimento e maior atenção, representando alto valor no estoque. Itens B: investimentos intermediários, representando valor médio no estoque Itens C: constitui um grande número em estoque, porém de baixo valor em investimento.
Realização de inventário, (DIAS, 1993, p. 192)	O inventário tem que ser realizado periodicamente serve para verificar: Discrepâncias em valor, entre o estoque físico e o estoque contábil. Discrepâncias entre registros e o físico (quantidade real na prateleira). Apuração do valor total do estoque (contábil) para efeito de balanços ou balancetes. Neste caso o inventário é realizado próximo ao encerramento do ano fiscal.
<i>Just in time</i> (Slack <i>et. al</i> 2008)	Método que ajuda a reduzir os níveis, mantendo apenas quantidades suficientes para suprir a demanda, necessitando de um bom alinhamento com os fornecedores, pois atrasos afetam a credibilidade. Sendo importante o ponto de pedido.

Fonte: CARVALHO (2002), DIAS (1993) e Slack *et. al* (2008).

Alguns desses processos de gerenciamento de estoques servem como base para MPEs que visam controle e melhor gerenciamento dessa forma realizarem o monitoramento e análise dos materiais para garantir o funcionamento de todas as operações. Sendo por meio da maior rotatividade possível, com objetivo principal buscar constantemente o equilíbrio entre nível de estoque ideal e redução dos custos (VIANA, 2000). Da mesma forma através de um gerenciamento certo de acordo com os produtos ofertados pode facilitar a percepção sobre futuras promoções e pedidos de compra. Sendo necessário prever possibilidades e apostar em soluções adequadas que possam trazer resultados positivos, aperfeiçoando os recursos utilizados para controle, pois a falha de gerenciamento reflete diretamente na estabilidade financeira do negócio, gerando custos e absorvendo o capital que poderia ser empregado em outras áreas.

d) Fluxo de Caixa

A ferramenta do fluxo de caixa auxilia na interpretação financeira, proporcionando ao empreendedor a decisão de realizar uma ação garantindo a sustentabilidade mantendo o controle financeiro de movimentos de entradas e saídas, “o orçamento de caixa tem a finalidade de apresentar com antecedência a provável situação financeira futura, caso as transações ocorram dentro das premissas e condições planejadas” (HOJI, 2003. p.161).

Gitman (1997) ver o planejamento de caixa como a espinha dorsal do empreendimento, pois sem ele não se saberá se haverá caixa suficiente para sustentar as operações ou quando será necessário de financiamentos bancários. Dessa forma o fluxo de caixa projeta e auxilia na análise financeira de forma que é necessário ter o controle de todas as informações para que se faça um balanço adequado de quanto à empresa tem, onde foram gastos, suas finalidades e possíveis investimento em determinados períodos.

No campo de ação das MPEs atenta-se para o fato do erro recorrente e atenção redobrada ao gerenciamento de caixa, por muitas vezes ocasionado pela falta de administração no planejamento para o próximo período, pois ao se depararem com o caixa da empresa com dinheiro não se atentam para as contas que estão a vencer, utilizando o dinheiro do caixa para contas particulares, misturando a vida financeira da empresa com a vida financeira pessoal.

No controle e possíveis métodos para resolução de possíveis problemas recorrentes

ou falha no gerenciamento para MPEs não é necessário sistemas caros para administração das suas finanças, pois com a globalização soluções baratas são eficientes e disponíveis com redução de custos, através de planilhas eletrônicas que facilitam esse controle. Um controle de custo eficiente proporciona benefícios reais, conhecimentos da rentabilidade da empresa e definição da política de preços (RUSCHEL 2005 *apud* VALENTIM e CARVALHO 2017). Dessa forma com o fluxo de caixa é possível monitorar o que já aconteceu projetando decisões para o futuro com análises para alternativas e mapeamento do mercado.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa trata-se de um estudo de caso, onde Gil (2008) aponta como profundo e exaustivo, a fim de permitir conhecimento amplo e detalhado. Segundo a visão de Yin (2001) “o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas”.

Quanto a sua abordagem é classificada como forma qualitativa, sendo necessário compreender os comportamentos, particularidades individuais de forma a estudar variados pontos de vistas de um mesmo tema abordado, Richardson (1999) apresenta que o objetivo da pesquisa qualitativa não está na produção de opiniões mensuráveis, mas no aprofundamento e análises para compreensão dos envolvidos. O referencial teórico foi elaborado a partir de pesquisas disponíveis a fim de obter aprofundamento de processos, e pesquisas aplicadas na área dos pequenos empreendimentos que obtiveram crescente desenvolvimento.

Partindo da observação dos processos utilizados e implantados para gerenciamento dos pequenos empreendimentos no Shopping Popular de Araguaína – TO, foram realizadas entrevistas e a aplicação de um questionário como ferramenta para coleta de dados, para maior compreensão do problema apresentado. O questionário, segundo Gil (2006) é utilizado como técnica investigativa com o objetivo de conhecer opiniões através de situações vivenciadas; sendo possível através dele testar hipóteses ou esclarecer problemas no decorrer da pesquisa.

O questionário aplicado, foi dividido por componentes logísticos presentes nos estudos de Martins *et.al.* (2009) que apontam quatro componentes logísticos imprescindíveis para o administrador sendo eles: marketing, fornecedores, controle de estoques e fluxo de caixa. Sendo ele composto de duas partes: a primeira os respondentes deveriam marcar com um “X”, entre “sim e não” a cada pergunta, verificando-se práticas utilizadas no

gerenciamento em cada um dos componentes; na segunda parte os respondentes, deveriam assinalar com um “X” o grau de importância de cada pergunta, considerando 1 para menor impacto e 6 para o maior fator de impacto.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÕES

4.1 Caracterização do local da pesquisa

A falta de informação na coleta de dados sobre a criação o local estudado, levou a utilizar como fonte a notícia divulgada pelo Portal de Notícias Norte (2011) onde cita que o Shopping Popular de Araguaína foi instalado no ano 2000, com a proposta inicial de controlar o fluxo de camelôs³ que se instalavam nas calçadas da Avenida Cônego João Lima, centro da Cidade. Naquela época o fluxo de camelôs no centro da cidade, estava crescendo desordenadamente e isso atrapalhava a movimentação de pessoas que transitavam na rua, ou ainda, atrapalhavam as atividades de outros comerciantes que ocupavam salas comerciais nessa avenida.

De acordo com dados coletados, existem aproximadamente 120 (cento e vinte) boxes ocupados no Shopping Popular atualmente. Eles atendem população local de diferentes classes sociais, atraindo a atenção até mesmo dos povoados vizinhos que buscam por mercadorias com preços mais acessíveis. Os comerciantes do local vendem mercadorias, entre outras, como: eletrônicos, relógios, bonés, sapatos, utilidades para domésticas e do lar, celulares e capinhas de celulares. Não se tem precisamente o número de comerciantes que atuam no local, uma vez que um comerciante pode estar utilizando mais de dois boxes para expor mercadorias e produtos. Segundo relatados no local da pesquisa, podem existir entre 60 a 80 comerciantes que atuam naquele espaço.

Ambientes como o verificado no Shopping Popular de Araguaína, com diversos comerciantes atuando segundo Porter (1989) pode ser local de alto nível de competitividade, por contar com vários empreendimentos e oferta variada de produtos. Segundo o mesmo autor, nesses locais a concorrência se torna mais acirrada por haver produtos semelhantes sendo necessário buscar soluções para se destacar no mercado.

³ Segundo o Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, camelô é o mercador que apregoa e vende na rua objetos de pouco valor. No Brasil são conhecidos como vendedores ambulantes. É um comerciante de rua geralmente parte da economia informal ou clandestina, com banca improvisada, em especial nas grandes cidades. A palavra camelô é um galicismo e muitas vezes é substituída por "marreteiro"

4.2 O cenário da pesquisa e o aproveitamento dos dados do levantamento

Para se fazer os apontamentos de soluções logísticas para pequenas e médias empresas localizadas no Shopping Popular de Araguaína, conheceu-se o perfil daqueles comerciantes. São pessoas relativamente consideradas de meia idade (entre 30 a 66 anos). A grande maioria desses comerciantes não possui ensino superior e iniciaram as atividades do comércio por meio de um processo popular, com vendas em barracas de ruas que posteriormente se organizaram e conquistaram o espaço do comércio no Shopping Popular de Araguaína.

Antes de se aplicar o questionário, buscou-se entender a forma de organização social do local. Para isso, por meio de conversas informais foi constatado que não houve pesquisa de mercado para investir, sendo que a situação que viviam, uns por demissão de empregos e outros por necessidade, começaram a comercializar produtos em barracas.

Na conversa informal, foi observado que a cada 5 (cinco) empreendimentos, 2 (dois) eram administrados somente por familiares, remetendo a uma cultura de gerenciamento definida passada pelos familiares, Silva e Zanelly (2004) fala que a cultura é como uma rede de comportamento e ferramentas que direcionam crenças trazidas e modelam o gerenciamento. Sendo uma forte influência que por muitas vezes é um dos principais motivos de resistência a novos processos e tecnologias administrativas.

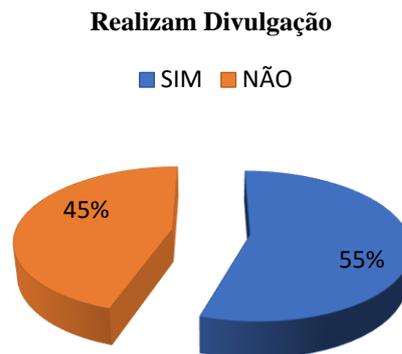
Após o momento inicial da conversa, foi aplicado o questionário com 20 empreendedores que administram mais de um box no Shopping Popular de Araguaína-TO. A pretensão era que os respondentes respondessem tanto a primeira quanto a segunda parte do questionário, mas ao se ter acesso as respostas, percebeu-se que somente dois respondentes souberam atribuir o grau de importância de cada pergunta, considerando o fator de impacto atribuído os componentes, esses empreendedores eram o que aparentemente mais tinham conhecimento sobre os processos abordados. Na análise dos dados descartou-se a segunda parte referente ao fator e impacto, considerando-se para a análise somente a primeira parte que diz sobre práticas utilizadas no gerenciamento em cada um dos componentes, onde foi observado a dificuldade de eles abrirem informações internas sobre as práticas utilizadas nos estabelecimentos.

4.3 Dados e discussões

Com as possibilidades que o mercado apresenta e sua constante mudança, foi

abordada perguntas sobre a aplicação do marketing no gerenciamento. Todos os 20 entrevistados afirmaram que buscam sempre por inovação para apresentar a seus clientes, podendo dessa forma conter preços atrativos e flexibilidade de negociação e promoções, porém nem todos trabalham com a divulgação de seus produtos, como pode ser observado no Gráfico 1 a seguir:

Gráfico 1: Realização de divulgação



Fonte: Dados da pesquisa.

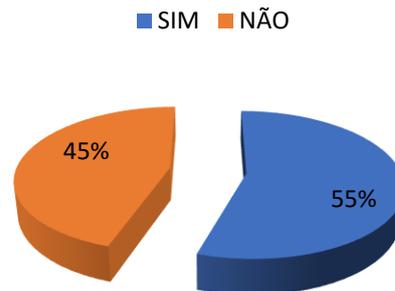
Dessa forma, observou-se que ainda existem empreendedores que apresentam resistência em trabalhar com divulgação abrindo com isso espaço para a concorrência, pois contam unicamente com o fluxo de pessoas diários para comprar. Enquanto a maioria dos empreendimentos que optaram pela ferramenta de divulgação responderam de forma positiva que obtiveram retorno e procura frequente dos produtos, utilizando ferramentas como suas redes sociais livres de custos, e atrativos visuais para exposição “a arte de descobrir oportunidades, desenvolvê-las e lucrar com elas” (KOTLER, 2000, p. 24), assim criou vínculos com os consumidores e um relacionamento direto atraindo visibilidade para seus preços e promoções, tomando frente na competitividade.

No que cabe às questões abordadas sobre fornecedores, quando questionados sobre o processo de escolha e pesquisa realizadas, 55% dos respondentes declararam realizar a pesquisa através de indicações de outros empreendedores que trabalham no mesmo local, levando em consideração o histórico e prazo de entrega, antes de realizarem seus pedidos. Viana (2009) aponta a importância de cadastrar fornecedores para analisar de quem comprar devendo conter informações confiáveis adequando de acordo com o surgimento de concorrência. Os outros 45% informaram que levam em consideração a atração pelos

produtos, e não costumam realizar pesquisas prévias, alegando realizar a maioria das compras pessoalmente, onde fazem viagens com outros empreendedores do mesmo local para ratear os custos no processo. Ilustrados no Gráfico 2 a seguir:

Gráfico 2: Pesquisa previa de fornecedores.

Realizam pesquisas de fornecedores



Fonte: Dados da pesquisa.

Todavia, todos relataram que não houve problemas no trajeto dos pedidos (troca de mercadorias ou avarias, quando contatadas pelo fornecedor) ao seu destino. Porém cerca de 80% relataram já ter tido contratempos com clientes por falta de mercadorias, ocasionada por atraso de fornecimento.

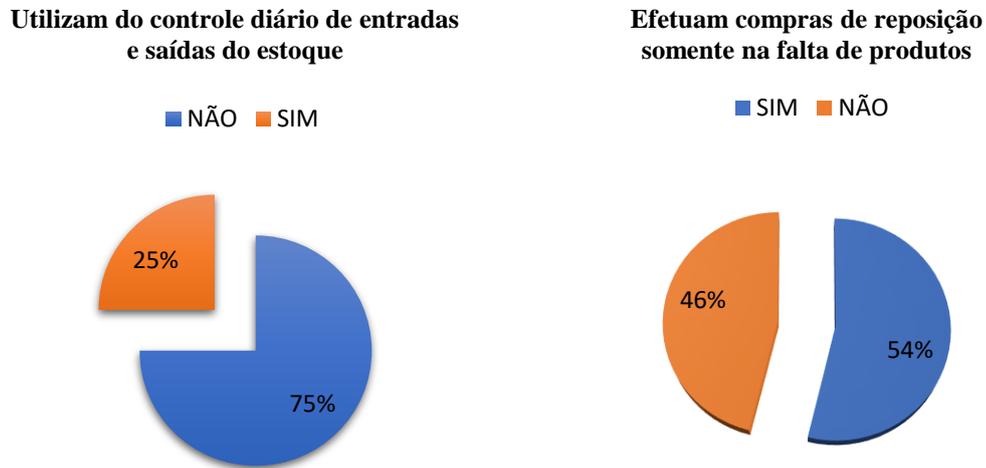
A forma de gerenciamento de estoques e sua armazenagem, foi outro fator abordado na pesquisa onde foi possível perceber que em unanimidade todos os empreendedores trabalham com o espaço físico dos próprios pontos de venda e utilizam de suas residências para armazenagem por falta de espaço, relatando que já perderam mercadorias por ter sido armazenadas de forma incorreta.

Partindo desse ponto foi abordado com os respondentes se utilizavam de controles diários de estoques, e se realizavam pedidos somente na falta de mercadorias, já que não se tem local próprio para armazenamento exigindo maior controle para atender e expor de forma organizada. De acordo com Russomano (2000) para se ter uma ampla visão do estoque e administrar eficientemente todo o investimento financeiro, é preciso fazer um controle eficaz do estoque e não deixar que falte nenhum material, avaliando a melhor forma de atender os clientes sendo necessários controle e reposição eficaz.

Buscou-se saber também como os comerciantes organizam à parte de estoques de mercadoria. Nas respostas foi observado que somente 25% dos empreendedores realizam o

controle diário do estoque, e 46% realizam seus pedidos de forma programada sem esperar a falta para reposição. Ilustrados para melhor entendimento no Gráfico a seguir:

Gráfico 3: Administração e controle de estoques

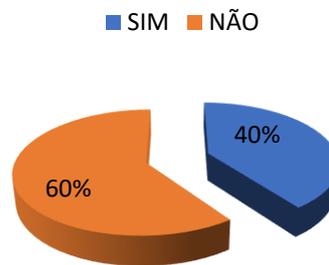


Fonte: Dados da pesquisa.

Cerca de 75% apresentaram como argumento realizar o controle mensalmente, onde 54% deixando suas compras serem efetuadas somente na falta de produtos, podendo ser uma das causas atribuídas a atrasos que ocorreram por parte dos fornecedores, que por muitas vezes são contatados de forma repentina através de curtos prazos para atendimento, ocasionando na falta de mercadoria para atender os clientes mesmo após os pedidos serem realizados, Messias (1987) enfatiza que a gestão bem elaborada de estoque da excelência ao empreendimento diminuindo a necessidade de investimentos, controlando através de meios internos.

No item avaliativo que abordou sobre fluxo de caixa, foi observado que apenas 2 (dois) empreendedores utilizam de sistemas para controle de caixa, onde os outros 18 (dezoito) empreendedores trabalham com registros das entradas e saídas do capital através de anotações em cadernos, facilitando a perda de dados e informações gerenciais dificultando essa forma a identificação dos recebimentos e até mesmo pagamentos efetuados apesar dos lançamentos de suas receitas e despesas, deixando o fato de que a ferramenta do fluxo de caixa proporcionaria interpretações que auxiliariam na tomada de decisão para reverter ou investir de acordo com verificações de uma visão geral dos acontecimentos, que se torna falha se não gerenciada com as informações necessárias.

Em relação a movimentação de contas pessoais cerca de 40% afirmaram que já realizaram essa prática sendo 2 (dois) a cada 5 (cinco) respondentes. Como ilustrado no Gráfico 4:

Gráfico 4: Movimentações pessoas no caixa da empresa

Fonte: Dados da pesquisa.

A negligência da administração de seu próprio caixa, impactando na análise e projeções futuras, pois um dos fatores de erros não identificados está atribuídos a saídas muitas vezes sem registros tornando-se hábitos. Sendo necessário a verificação dos processos e implementos de ferramentas logísticas, para auxiliar no gerenciamento, tornando esses processos mais eficientes para atender o cliente, desenvolvendo assim estratégias de crescimento e diferenciação.

4.4 Apontamentos de soluções logísticas para pequenas e médias empresas localizadas no Shopping Popular de Araguaína

O desenvolvimento desses pequenos empreendimentos depende das habilidades e competências de gerenciamento de seus empreendedores, tendo a necessidade de dominar ferramentas que os auxiliem na tentativa de se diferenciar dos concorrentes superando os entraves do mercado Chiavenato (2007) fala que não basta somente contar com a sorte, sendo o ideal contar com a capacidade e o preparo profissional para prever riscos e neutralizá-los. Nos empreendimentos estudados, foi observada a necessidade de adaptação e conhecimento de alguns processos que integrados tornariam à logística mais eficiente, com uma administração que busca pretensões de atingir novos mercados, nos quesitos: marketing, fornecedores, estoques e fluxo de caixa, conforme Tabela 2:

Tabela 2: Possíveis soluções logísticas a partir de componentes imprescindíveis para o administrador

Componentes imprescindíveis para os pequenos empreendimentos	Soluções logísticas
Marketing	Divulgação dos produtos ofertados para atrair os clientes e exposições atrativas.

Fornecedores	Pesquisa previa para escolha de fornecedores, realizando listas de verificação.
Estoque	Técnicas de gerenciamento, como definir pontos de pedido para estoque mínimo, controle diário, inventários, classificação ABC.
Fluxo de caixa	Controle diário dos lançamentos, utilizando planilhas para controle evitando perda de dados. Ajudando no planejamento e investimentos futuros com ferramentas digitais.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir da teoria de Martins et al (2009)

Através do marketing de divulgação e exposição dos produtos o empreendimento ganharia mais notoriedade, apresentando produtos e novidades trazidas, não esperando somente a procura, mais atraindo os clientes visando o aumento das vendas. Sendo as mídias sociais uma opção viável e livre de custos, onde com a globalização se tornou um dos instrumentos mais eficazes na divulgação atingindo dessa forma um maior público.

Em relação ao gerenciamento do estoque e os fornecedores, foi observado à necessidade de estabelecer um ponto de pedido para que os fornecedores contatados possam atender de forma que se houverem atrasos os empreendedores possam suprir as necessidades de seus clientes com o estoque mínimo restante, sem perder vendas por falta ou atraso das mercadorias, podendo ser aplicado também a curva ABC para classificação e a realização de inventários para melhorar a análise e escolha de gerenciamento que se adequem ao negócio, estabelecendo sempre pesquisas previas dos fornecedores.

Jr. Everton (2017) aponta que as MPEs muitas vezes apresentam a gestão centralizada no proprietário ou chefe de família, dependendo de decisões unipessoais, onde os recursos da empresa se confundem com o orçamento familiar onde o caixa da empresa atende os dois interesses. Sendo dessa forma necessário um gerenciamento policiado, onde as receitas e despesas do empreendimento não se confundam com as contas pessoais. Um dos pontos de extrema importância observado está atrelada a informação e salvamento de dados, onde pode ser utilizado de sistemas com salvamento em nuvem garantindo a proteção e eventuais perdas de dados, tendo maior controle seja até mesmo através de planilhas elaborados no Excel facilitando o acesso de dados e análise para investimentos futuros.

Sendo assim, as soluções logísticas necessárias para evolução e expansão desses empreendimentos para conquistarem visibilidade e posteriormente atingirem mais fatias do mercado através do seu desenvolvimento, isso porque os compradores estão mais exigentes com necessidades diversas, esperando mais benefícios e vantagens o que torna necessário se descartar no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo se constituiu na apresentação de soluções logísticas para pequenos empreendimentos localizados no Shopping Popular de Araguaína. Inicialmente, por meio de conversa informal, percebeu-se a ausência de processos logísticos nesses empreendimentos. Dessa forma foram utilizados na construção do estudo os componentes apresentados por Martins *et. al* (2009): marketing, fornecedores, estoques, fluxo de caixa. Ao se buscar informações sobre esses componentes nas práticas gerenciais dos empreendimentos, observou-se a falta de um gerenciamento voltado a esses processos. Assim, foi elaborado a partir dessas premissas, um questionário para dirimir possíveis soluções logísticas, atingindo o objetivo da pesquisa.

Na coleta de dados, observou-se que grande maioria dos empreendedores não possui conhecimento na aplicação de processos logísticos dos componentes estudados. Com as respostas do questionário, observou-se a adoção de pensamento sem a integração de processos que podem melhorar o desempenho das atividades. Esse fator pode ser observado na análise do gráfico 3 e 4 onde fica evidente a falta controle de informações para tomada de decisão.

Com as informações coletadas, foi possível responder à questão problema e propor a aplicação de ferramentas logísticas que quando integradas facilitam o gerenciamento do negócio, sendo de extrema importância para o administrador, como é o caso de marketing, fornecedores, controle de estoques e fluxo de caixa, tende-se a aumentar o nível de competitividade. Ainda, com ferramentas imprescindíveis o administrador realiza projeções futuras por meio da análise de dados eficientes e atualizadas livrando-se da comodidade com vistas para a evolução mercadológica.

As limitações da pesquisa estão diretamente ligadas à resistência de alguns empreendedores em responder o questionário aplicado. O questionário continha perguntas que abordavam a forma de gerenciar sobre componentes estratégicos da gestão. Ao responder determinadas questões, podiam deixar exposto práticas, cultura e padrões estabelecidos por eles, pois esse ponto foi crucial para propor soluções que iriam se adequar as necessidades.

Como futura pesquisa recomenda-se o estudo aprofundado da cultura organizacional nos pequenos empreendimentos familiares. Com a pesquisa realizada foi possível observar à forte influência da cultura do fundador, trazendo uma série de comportamentos que influi diretamente nas práticas de gerenciamento, e por muitas vezes torna-se motivo de resistência a novas práticas.

REFERÊNCIAS

Agência IBGE notícias- **PNAD Contínua: taxa de desocupação é de 11,8% no trimestre encerrado em dezembro e a média de 2017 fecha em 12,7%**<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/19756-pnad-continua-taxa-de-desocupacao-e-de-11-8-no-trimestre-encerrado-em-dezembro-e-a-media-de-2017-fecha-em-12-7>. Acesso em: 15-10-2019 11h31min

ANTONIK, **Empreendedorismo: gestão financeira para micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Atlas books 2016

AMARAL; Juliana Ventura, GUERREIRO; Reinaldo- **O Custo total e as soluções logísticas**. Revista Ambiente Contábil – UFRN – Natal-RN. v. 6. n. 1, p. 64 – 82, jan./jun. 2014.

BAILY, P. et al. **Compras: Princípios e Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BRASIL. **Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Diário Oficial da União, Brasília, DF**. Disponível em :http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 10 set. 2019

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva 2003.

CAMPOS, Luiz Fernando Rodrigues. **Supply Chain: uma visão gerencial**. Curitiba: Ibpex, 2009.

CARVALHO, José Mexia Crespo de. **Logística**. 3. ed. São Paulo: Silabo, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo Dando asas ao espírito empreendedor 2º edição** 2008. Editora: Saraiva

_____ **Administração de Materiais (Uma Abordagem Introdutória)**. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2005

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, A. F.; Ribeiro B.; Almeida, G. H. M.; Preta, J. O. C.; Silva, V. B. **A utilização do planejamento estratégico na gestão de pequenas e médias empresas**. Belo Horizonte, 2005. 70p. Monografia (MBA em Gestão de Negócios) – FEAD – Minas.

CHURCHILL J; Gilbert, PETER; J. Paul- **Marketing: Criando valor para os clientes 3º edição**. Editora: Saraiva 2013

DIAS, M. A. P. **Administração de matérias. 4 ed.** São Paulo: Atlas 1993.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE)- **Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios 2015**. São Paulo 2006.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Ano: 2008 Rio de Janeiro. Editora: Elsevier.

GARCIA, E. S.; DOS REIS, L.M.TV.; MACHADO, L.R; FERREIRA FILHO, V.J.M. **Gestão de estoques: otimizando a logística e a cadeia de suprimentos. 1 ed.** Rio de Janeiro: E-Papers Serviços Editoriais, 2006.

GEM, **Global Entrepreneurship Monitor- Relatório executivo 2018**.

GITMAN, LAWRENCE J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Ed. Harbra, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

HAMMER; Michael, **Além da reengenharia**. Rio de Janeiro: Campos 1997.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira. 4º edição**. Editora Atlas. São Paulo – 2003

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Caderno: As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001**. São Paulo: 2003

_____ site https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101622_informativo.pdf
Acesso em: 12/10/2019

_____ - **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001.**
São Paulo : 2003

IBPT, Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário. Site: Acesso em: 10/06/2019
<https://www.ibpt.org.br/img/uploads/novelty/estudo/701/CausasDeDesaparecimentoDasMicrosEPequenasEmpresas.pdf>.

JURAN, J. M. **Controle da Qualidade: Conceitos, Políticas e Filosofia da Qualidade. Volume I. 4 ed.** São Paulo: Editora Makrom Books & McGraw-Hill, 1991.

JUNIOR, Antonio Everton. **Avanços importantes para as micros e pequenas empresas 2017 – 2018.** CNC São Paulo 2017.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** São Paulo: Prentice Hall, 2000

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing. 12. ed.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEMES JR; Antonio Barbosa & PISA, Beatriz Jackiu Administrando Micro e Pequenas Empresas. Ano: 2010. Editora: Elsevier.

LONGENECKER, J. G; MOORE, C. W; PETTY, J. W- Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial. 1997 São Paulo: Makron Books.

MARTINS, Petrônio G.; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais.** São Paulo: Saraiva, 2009

MESSIAS, Sérgio Bolsonaro. **Manual de Administração de Materiais – Planejamento e Controle dos Estoques.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

MOURA, Benjamim. **Logística: Conceitos e Tendências.** Ano: 2006 Editora: Centro Atlântico

MORGADO, Almir; GOMES, Eugênio Maria. **Compêndio de Administração – Administração pública e privada de A a Z**. Rio de Janeiro, Editora: Elsevier 2012

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação**. 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007

NOGUEIRA, A. **Logística Empresarial: Uma visão local com pensamento globalizado**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTAL NORTE, site: <http://www.portalonorte.com.br/araguaina/para-presidente-da-aciara-comercio-ilegal-e-culpa-da-prefeitura/796/> acesso em: 07/09/20119

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999

RUSSOMANO, Victor Henrique. **Planejamento e controle da produção**. 5.ed. São Paulo: Editora Pioneira, 2000.

SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos. **Cultura Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.; BETTS, A. **Gerenciamento de operações e de processos: princípios e prática de impacto estratégico**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VALENTM; Camila da Silva, CARVALHO; Ellen Lima. **Fluxo de Caixa e Planejamento Financeiro como instrumento de apoio à tomada de decisão para o microempreendedor**. Volta Redonda /RJ 2017.

VIANA, João José. **Administração de Materiais: um enfoque prático**. 1ª ed. Adaptada, São Paulo: Atlas, 2009 p.118.

VIANA, João José. **Administração de Materiais: um enfoque prático**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Administração de Materiais: um enfoque prático.** São Paulo: Atlas, 2000

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

