

# OS IMPACTOS DAS FALHAS NA GESTÃO DE SUPRIMENTOS PARA COM A CONTABILIDADE: UM ESTUDO EM UMA PEQUENA EMPRESA

Adriano Prais<sup>1</sup>

André Henrique Teixeira<sup>2</sup>

Rodrigo Jussi Lopes<sup>3</sup>

## RESUMO

A gestão de suprimentos vem ganhando cada vez mais espaço dentro das organizações. O setor supermercadista está sempre em busca de vantagem competitiva, sendo a gestão de suprimentos uma forte aliada. O principal objetivo do trabalho foi identificar quais as possíveis falhas que podem ocorrer na Gestão de Suprimentos de um supermercado, verificando o impacto das mesmas no serviço contábil da empresa. O presente estudo fez uso do método qualitativo e exploratório, mediante um estudo de campo. A coleta de dados foi executada mediante aplicação de dois questionários semiestruturados, sendo um direcionado ao gestor do supermercado e o outro ao gestor contábil. Dentre os principais resultados, foi possível identificar quais são as principais falhas que ocorrem na gestão de estoque de um supermercado, bem como sua relação (impacto) na contabilidade. Concluiu-se que as principais falhas na gestão de estoque são a falta de conferência do estoque, os prazos de validade, os defeitos dos produtos e a falta de lançamento das mercadorias no sistema da empresa. Já com relação aos impactos das falhas relatadas para com a contabilidade, ficou evidente que as mesmas possuem um forte impacto nas contas referente às demonstrações contábeis, tendo como destaque principal a “conta de estoque”.

Palavras-chave: Gestão de estoque. Falhas. Impactos na contabilidade.

## 1INTRODUÇÃO

---

<sup>1</sup> Discente do curso de Ciências Contábeis no Centro Universitário UNIFAFIBE de Bebedouro – SP. E-mail: adrianoprais10.ap@gmail.com

<sup>2</sup> Discente do curso de Ciências Contábeis no Centro Universitário UNIFAFIBE de Bebedouro – SP. E-mail: andrehtx19@gmail.com

<sup>3</sup> Graduado em Administração, Especialista em Gestão de Produção, Mestre em Engenharia de Produção. Docente no Centro Universitário UNIFAFIBE de Bebedouro – SP. E-mail: rodrigojussi@hotmail.com

Com o passar dos anos a Gestão de Cadeia de Suprimentos vem ganhando cada vez mais visibilidade e curiosidade por parte dos gestores das organizações. No caso do setor supermercadista não é diferente, seja grande ou pequena empresa, uma maneira eficiente de controlar o seu negócio é o principal objetivo dos administradores (CORRÊA, 2010).

No começo da análise desse setor já é possível notar o seu destaque na economia do país. “O setor de hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo, com avanço de 1,7% no volume de vendas sobre agosto de 2016, exerceu o segundo maior impacto positivo na formação da taxa global do varejo” (IBGE, 2017, p. 1).

Um dos motivos que contribuem para esse avanço no setor é a gestão de redes de suprimentos. Para Corrêa (2010) independente se as empresas fornecem bens ou prestam serviços, o que os executivos estão colocando como o principal ponto para obter vantagens e maiores lucros para suas organizações é a gestão de redes de suprimentos.

De acordo com Handfield e Nichols Jr. (1999 apud BALLOU, 2006) para as organizações se sobressaírem sobre os seus concorrentes, utilizam uma integração em seus processos, sempre buscando se ajustarem as mudanças no ambiente interno e externo. Por esse motivo, a palavra “integração” torna-se uma das palavras chaves para a busca por vantagens competitivas. “A palavra chave para entender a moderna gestão de redes de suprimento, é integração” (CORRÊA, 2010, p. 9).

A gestão de Redes de Suprimentos não está ligada a modismos dentro das empresas, atualmente ela é uma poderosa arma competitiva, que possui uma importante vantagem para as empresas (CORRÊA, 2010).

Sendo assim, a gestão de redes de suprimentos tem um grande impacto perante os resultados financeiros de uma organização. A atenção e cuidado com essa gestão é essencial, pois uma possível falha pode acarretar em diversas perdas não previstas pela empresa, resultando em um prejuízo inesperado.

Diante do que foi apresentado, surge o seguinte questionamento: como as possíveis falhas na Gestão de Suprimentos podem afetar o serviço contábil de uma empresa?

Desta forma, o principal objetivo do trabalho é identificar quais as possíveis falhas que podem ocorrer na Gestão de Suprimentos de um supermercado, verificando o impacto das mesmas no serviço contábil da empresa.

De forma específica, os objetivos foram definidos da seguinte maneira:

- a) Verificar as possíveis falhas que podem ocorrer na gestão de suprimentos segundo posicionamento do gestor geral;
- b) Com base nas falhas levantadas, verificar seu impacto na contabilidade empresarial segundo gestor contábil;
- c) Relacionar o ponto de vista do gestor geral e do gestor contábil, analisando os principais pontos levantados pelo estudo.

A gestão de cadeia de suprimentos baseia-se nessa estrutura e busca conquistar a articulação e coordenação entre os processos de outras entidades em consideração, ou seja, fornecedores, clientes, a organização em si. Assim, por exemplo, uma meta da gestão da cadeia de suprimentos pode ser a de reduzir ou eliminar os erros de estoque, que existem entre organizações em uma cadeia, mediante de informações sobre os níveis atuais de estoque e de demanda (CHRISTOPHER, 2011).

A contabilidade tem como objeto de estudo o patrimônio, quase apresenta como um instrumento para gestão e controle das organizações, tendo como função analisar os fenômenos que atingem o patrimônio das empresas. É um processo na qual as metas se refletem em registrar, classificar e demonstrar informações financeiras que possam auxiliar o administrador na tomada de decisão (SZUSTER et al., 2013).

Sendo assim, o estudo se justifica uma vez que aborda o contexto da gestão de suprimentos relacionado à contabilidade, contribuindo com empresas que atuem no comércio varejista de mercadorias e alimentos. O estudo se justifica, também, por representar contribuição social, podendo ser utilizado como fonte de consulta para trabalhos futuros.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Pequenas empresas**

Na década de 90, foi fixado pelo novo governo a desregulamentação e o término da reserva de mercado e, devido a esse fato, inúmeras empresas multinacionais ficaram sem chão. Isso provocou uma queda no sistema vigente gerando uma situação de desconforto para grandes grupos. Além do mais, o comportamento dos consumidores sofreu uma mudança que não estava prevista, com isso, muitos negócios por decisões de seus empreendedores caminharam para o encerramento de suas atividades (NOVAES NETTO et al., 2011).

Segundo Puga (2000 apud NOVAES NETTO et al., 2011), a principal característica da nova economia está ligada a redução das barreiras do comércio e a construção de blocos regionais; desvio em sentido a atividades voltadas no setor de serviços e uma grande concentração no uso do conhecimento e da informação. Essas condições estabeleceram uma diminuição nas oportunidades de trabalho. Motivados por essa diminuição, empreendedores que andavam afastados do mercado decidiram criar seus próprios negócios, contribuindo com o surgimento de Micro e Pequenas Empresas (MPEs).

“Outro fator que contribuiu para o crescimento e fortalecimento das MPEs foi o processo de terceirização de atividades promovido pelas grandes empresas, nos últimos anos” (NOVAES NETTO et al., 2011, p. 22).

Nos dias de hoje, as pequenas empresas demonstram uma fundamental importância no mercado do país, uma justificativa para esse acontecimento é que as pequenas empresas constituem a maioria das organizações existentes e, por carregarem uma menor concentração dentro do mercado, impulsionam de uma forma melhor a subdivisão de rendas (QUADROS et al., 2011).

Uma comprovação dessa importância dos pequenos estabelecimentos no meio comercial vem através da participação das mesmas no PIB, conforme as informações do SEBRAE (2014) a participação das micros e pequenas empresas (22,5%), se comparadas com as médias a diferença é de 2% a mais para as médias empresas.

Outro fato que reforça o argumento sobre o destaque de pequenos estabelecimentos no meio comercial é que segundo dados do SEBRAE (2016) mais de 1.700 cidades brasileiras já realizaram licitações exclusivas até R\$ 80.000 com micro e pequenas empresas. Um dos fatores que promovem o desenvolvimento econômico social está ligado ao apoio da prefeitura de uma cidade, quando a

mesma compra de pequenas empresas que estão próximas a sua localidade gera mais dinheiro, logo um maior movimento na economia local (SEBRAE, 2016).

Para Amato Neto (2000 apud NOVAES NETTO et al., 2011) as Micro e Pequenas Empresas alcançam os melhores espaços dentro do mercado para avançar nos chamados nichos de mercados locais e regionais. Essas empresas também apontam um desempenho superior as demais quando precisam realizar atividades que demandam de habilidade ou serviços especializados, especialmente (serviços médicos, jurídicos, etc....) além disso, as mesmas operam em ocupações cujo a participação de capital é consideravelmente baixa.

Porém, quando o assunto é a gestão de suprimentos em pequenas empresas, é possível notar a falta de atenção que essa gestão sofre. Por terem um recurso financeiro restrito os empresários não realizam um investimento necessário nessa área, com isso, favorecem a geração de desperdícios ao longo do processo. (SLOMINSKI, 2016)

Desta forma, percebe-se que as pequenas empresas ao longo do tempo vêm ganhando destaque e interesse por partes de novos empresários. No entanto, com o baixo valor de capital para esse tipo de empresa, a atenção para a gestão de suprimentos não é significativa, tendo assim diversas falhas nesse controle.

## **2.2 Gestão de suprimentos**

Segundo Moreira (2015) os termos cadeia de suprimentos e gerência da cadeia de suprimentos chegaram no mundo dos negócios a partir do início da década de 1990. As empresas evidenciaram que podem alcançar grandes lucros com uma pequena redução no custo dos materiais. Esta é uma das razões de que a gerência da cadeia de suprimentos é de fundamental importância para as organizações.

Para superar os desafios do comércio, as empresas desenvolveram métodos comerciais com outras empresas de bens e serviços para realizar atividades essenciais em conjunto. Essa dependência é necessária para obter os benefícios da especialização (BOWERSOX et al., 2014). O resultado foi a percepção de que trabalhar em conjunto com outras empresas era essencial para o sucesso de longo prazo. Esse entendimento de que nenhuma empresa pode ser totalmente auto-suficiente contrastava com algumas noções anteriores, a dependência entre

empresas criou o conceito do que ficou conhecido como canais de distribuição ou de marketing (BOWERSOX et al., 2014).

Cadeia de suprimentos aborda e integra um grupo de fornecedores e fabricantes para melhoria das empresas em diversos níveis, sendo, estratégico e operacional. Algumas empresas vêm progredindo esses conceitos da cadeia de suprimento para ampliar as vantagens competitivas sobre as demais empresas no mercado (SIMCHI et al., 2010).

Para Raju e Zhang (2011), uma gestão da cadeia de suprimentos que seja corretamente executada, é reconhecida como um método eficiente, visto que produz um avanço diretamente no próprio setor de suprimentos e nos resultados que o mesmo fornece.

Deste modo, a gestão da cadeia de suprimentos aborda uma importante contribuição para que as empresas sejam capazes de manter uma boa organização e um bom controle em sua gestão, tornando uma ferramenta primordial e indispensável para sua administração.

### **2.3 Gestão contábil**

Para Iudícibus e Marion (2002), o desenvolvimento contábil está diretamente ligado com o desenvolvimento econômico empresarial. A contabilidade é um excelente instrumento que auxilia no setor administrativo para tomada de decisões das empresas. Os dados coletados pela controladoria são registrados em forma de relatórios e subsídios que contribuam para uma boa tomada de decisão no momento de aquisições como: máquinas, preços de produtos, materiais para estoque e redução de custos que são vitais para o sucesso do negócio.

A contabilidade não é uma ciência exata. Ela é uma ciência social, pois é uma ação humana que gera e modifica o fenômeno patrimonial. Todavia, a contabilidade utiliza os métodos quantitativos (matemática e estatística) como sua principal ferramenta” (IUDÍCIBUS, MARION, 2002, p. 35).

Para Limeira (2015), na atualidade a informação contábil é de plena importância para o controle nas pequenas empresas. A contabilidade tem como seu principal objetivo transmitir informações econômicas, patrimonial e financeira da empresa. No momento de tomada de decisão dos gestores, eles buscam junto a

contabilidade da empresa informações primordiais para que tomem a decisão correta e de acordo com a vida financeira da empresa.

De acordo com Antonik (2016), para as empresas de pequeno porte manter essas funções e a “saúde” da organização, o administrador deve levar em conta alguns aspectos: administração de caixa (que se refere a entrada e saída de dinheiro), administração de recebíveis (que relaciona-se a política de crédito para realizações de vendas no qual mostra seu sucesso ou fracasso da firma) e administração de estoque (que atende-se ao controle de estoque da organização para que possa haver uma boa organização empresarial).

Portanto, a contabilidade tem primordial importância para que as empresas sejam capazes de manter um conjunto de informações que contribuam com o controle e organização empresarial. Os informes produzidos pelo departamento contábil são de essencial importância para que a organização tome decisões fundamentais no momento de aquisições de bens, tornando uma ferramenta indispensável para sua administração.

### **3 METODOLOGIA**

O presente estudo fez uso do método qualitativo e exploratório, mediante um estudo de campo.

O método qualitativo tem por seu objetivo utilizar uma abordagem capaz de descrever a complexidade para uma determinada hipótese ou problema. Observar a intenção de certas variáveis e identificar processos dinâmicos testados por grupos sociais, colaborar no processo de mudanças, permitindo um maior grau de profundidade e interpretação das qualidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos (OLIVEIRA, 2001).

A pesquisa exploratória, de acordo com Oliveira (2001), têm o objetivo de proporcionar ao pesquisador levantamento provisório das atividades que deseja estudar de maneira mais detalhada e estruturada, além da obtenção de informações para um determinado assunto.

“A leitura exploratória pode ser comparada à expedição de reconhecimento que fazem os exploradores de uma região desconhecida. É feita mediante o exame de folha de rosto, dos índices da bibliografia e das notas do rodapé” (GIL, 2010, p. 59).

Segundo Marconi e Lakatos (2010), o objetivo da pesquisa de campo está ligado à busca de informações e conhecimentos relacionados a um problema que se espera uma resposta.

A coleta dos dados ocorreu mediante aplicação de dois questionários semiestruturados em momentos distintos. O primeiro questionário foi direcionado ao gestor geral do supermercado, buscando verificar as principais falhas sobre a gestão de estoque e afins. Uma vez identificadas as principais falhas relacionadas ao estoque, foi elaborado um segundo questionário e direcionado ao gestor contábil da empresa, buscando verificar como as falhas identificadas afetam a contabilidade.

“Todo questionário deve ter uma extensão e um escopo limitados. As entrevistas não devem prolongar-se muito além de meia hora, inclusive esta duração é difícil de obter sem cansar o entrevistado”(OLIVEIRA, 2001, p. 165).

Entre vários modelos que são utilizados para colher informações, o questionário tem uma alta demanda, pelo fato do mesmo proporcionar transparência e precisão no que se espera. É elaborada uma fórmula na qual o próprio informante anexa as perguntas, com o intuito de conseguir respostas às questões que estão relacionadas com a questão principal (CERVO; BERVIAN, 1996).

De acordo com Cervo e Bervian (1996) um dos pontos que são levantados sobre a forma de preenchimento do questionário, é que o mesmo deve ter uma natureza impessoal, na qual possibilita uma concordância entre uma situação e outra, com isso é possível obter respostas mais próximas da realidade, tendo em vista que, com a impessoalidade adotada, o respondente tem mais conforto e confiança para atender as questões.

## **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

A empresa campo de estudo está no setor de supermercados há aproximadamente 35 anos, atualmente conta com 12 colaboradores em seu grupo. Para efetuar a coleta de dados foram elaborados dois tipos de questionários, um deles foi entregue ao gestor do supermercado, já o outro ao gestor contábil.

### **4.1 Gestor supermercado**

Analisando de forma geral o contexto sobre a administração do supermercado, o gestor expressou um comentário sobre as dificuldades que sempre enfrenta em seu negócio. Na visão do mesmo, por ser uma pequena empresa a quantidade de funcionários é reduzida. Diante disso, alguns de seus empregados ficam responsáveis por mais de um setor e, por este motivo, muitas áreas da empresa não recebem a abordagem necessária.

Ao ser questionado sobre as possíveis falhas na gestão de suprimentos do supermercado, o gestor relatou que dentro do seu estabelecimento consegue observar diversas falhas, cada uma possuindo seu impacto sobre os resultados da empresa. Dentre as falhas, destaca-se: administração incorreta do estoque (falta de conferência de mercadorias), falta de lançamento de mercadorias no sistema da empresa, prazos de validade e produtos com defeito de fábrica.

Para o gestor a falha mais agravante está relacionada ao controle de estoque, uma vez que não há uma pessoa (funcionário) que atue diretamente e exclusivamente nessa área. Na empresa há um funcionário responsável por este controle, porém o mesmo atua em outros setores do supermercado, gerando, assim, uma menor eficácia na gestão operacional em virtude da sobrecarga de trabalho. Ficou evidenciado que o gestor não possui conhecimento dos reais valores a respeito de seu estoque (capital investido, perdas, etc.).

Outro fator que contribui para com falhas na gestão do estoque está ligado à conferência das mercadorias, atividade esta que ocasionalmente ocorre. Quando os itens chegam ao supermercado os mesmos são descarregados no depósito e, em alguns casos, existe a verificação para confirmar se o que foi pedido realmente foi entregue. Entretanto, existem momentos em que o recebimento de mercadorias fica por conta apenas do responsável por realizar a entrega, não havendo acompanhamento por parte de um funcionário do supermercado. Percebe-se que a falta de funcionários e a sobrecarga de trabalho contribuem fortemente com isso.

Já com relação ao inventário de estoque (controle diário, por exemplo), este acaba por não existir, sendo possível notar a falta de produtos para repor nas prateleiras.

Os obstáculos enfrentados no controle de estoques geram perdas de mercadorias. O elemento que contribui para essa falha está ligado aos produtos que tem seus prazos de validade expirados. Segundo o gestor, em sua empresa existem contratos com alguns fornecedores para o caso dos produtos vencidos,

esse contrato estabelece que quando o item ultrapassa sua data de validade é possível trocar a quantidade vencida pela mesma quantidade dentro do vencimento. A empresa compreende a vantagem que possui com esses acordos, no entanto, para efetuar as trocas previstas nos contratos, existe um limite de tempo que deve ser obedecido pelo negócio.

Após relatar as falhas, o gestor expressou que seu conhecimento contábil é de nível básico e, por este motivo, o supermercado tem a sua disposição um gestor contábil, responsável por auxiliar a empresa sobre esse contexto.

A respeito da troca de informações sobre a empresa com o contador, o administrador expôs que se esforça para passar todos os dados necessários ao escritório contábil, buscando assim manter a contabilidade do supermercado em dia, além de obter um *feedback* sobre as falhas.

## **4.2 Gestor contábil**

Após a realização do questionário com o gestor do supermercado, as falhas apontadas pelo mesmo foram repassadas ao contador para analisar a importância que esses erros possuem perante a contabilidade.

De primeiro momento o gestor contábil relatou que a partir do instante que ocorrem falhas na gestão de estoque da empresa, gera-se um impacto para a contabilidade, ressaltando que tais falhas estão normalmente relacionadas a “erros” que envolvem o uso de mão de obra operacional. Para o contador, o gestor do supermercado deve supervisionar frequentemente os trabalhos realizados pelos seus funcionários.

Ao ser questionado sobre o grau relativo do impacto de cada falha, o gestor contábil relatou que todas influenciam na contabilidade, porém alguns desses erros possuem um impacto maior. Para ele, a administração incorreta do estoque tem o maior destaque. Um controle de estoque bem estruturado traz informações que auxiliam o gerente sobre as compras e vendas que ocorrem no supermercado.

O funcionário deve lançar corretamente os produtos no sistema, do contrário, o estoque da empresa vai apresentar falhas e, o valor do estoque no sistema não será o mesmo que tem em seu depósito. Quando ocorrem as falhas, as informações que são exportadas para escritório ficam incorretas.

O escritório precisa estar atento todos os meses com relação à entrega de declarações. Essas falhas têm um forte impacto sobre as demonstrações, já que as mesmas acabam deixando os valores que constam no sistema errados, causando com isso a entrega de declarações incorretas.

Com relação às falhas na conferência de mercadorias, o gestor contábil relatou que a empresa necessita sempre ter uma atenção sobre o que está chegando em seu depósito. Esta falha está totalmente ligada com a primeira citada acima, neste caso quando não ocorre a confrontação das mercadorias, o sistema da empresa não é alimentado de maneira correta, transportando da mesma forma o erro para o escritório.

Sobre as perdas de produtos decorrentes da expiração de seus vencimentos, o gestor contábil mencionou que os produtos que não são trocados com os fornecedores são alocados na conta contábil perdas de mercadorias, uma vez que o mesmo reforçou que caso não aconteça essas trocas o gestor da empresa deverá informar o escritório quais foram os produtos e seus valores.

Mantendo as questões voltadas a comunicação entre cliente (empresa) x escritório, o contador comentou que busca estar sempre conversando com todos os seus clientes, para melhor auxiliá-los sobre seus negócios. O mesmo relatou que está sempre atualizando o modo do atendimento, tentando sempre encontrar a forma mais eficiente e confortável para o cliente, utilizando, também, redes sociais para ampliar as opções.

Para ele, ter mais opções de se comunicar com cliente, gera mais informações que serão passadas ao escritório, aumentando assim a qualidade nas informações contábeis e fazendo com que as mesmas fiquem próximas da real situação que a empresa se encontra.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A análise dos dados possibilitou evidenciar as possíveis falhas na gestão de suprimentos do supermercado, bem como seus impactos diretamente na atividade contábil da empresa.

Concluiu-se que dentre as principais falhas apontadas pelo gestor da empresa estão: a falta de conferência do estoque, os prazos de validade, os defeitos dos produtos e a falta de lançamento das mercadorias no sistema da empresa.

Já com relação aos impactos das falhas relatadas para com a contabilidade, ficou evidente que as mesmas possuem um forte impacto nas contas referentes às demonstrações contábeis, tendo como destaque principal a “conta de estoque”, sendo que, após o surgimento desses erros, o saldo que irá constar nessa conta não estará de acordo com o estoque físico que se encontra na empresa.

Com o estudo foi possível identificar as falhas apontadas pelo gestor do supermercado, bem como o impacto destas falhas para com a contabilidade, conforme apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1: Falhas na gestão de estoque e seus impactos para com a contabilidade**

<b>Falhas apontadas pelo Gestor Geral em relação à gestão de suprimentos</b>	<b>Impacto das falhas segundo Gestor Contábil</b>
Falta de conferência do estoque.	Sem a conferência pode haver faltas e defeitos de produtos, ocasionando divergência entre o estoque do mercado com os valores lançados na contabilidade. Dessa forma, a contabilidade não se apresenta fidedigna.
Prazo de validade expirados dos produtos/Produtos com Defeito de Fábrica.	Caso não ocorra a troca com os fornecedores, os valores dos produtos vencidos são alocados na conta contábil perdas de mercadorias.
Falta de lançamento de mercadorias no sistema da empresa.	Sem os lançamentos os valores que constam no sistema do supermercado encontram-se incorretos, quando transferidos ao sistema contábil, o valor da conta estoque não irá ficar correta.

Fonte: elaboração própria

Foi possível concluir, também, que o gestor possui ciência da ocorrência de algumas falhas relacionadas à gestão de suprimentos (principalmente para com a atividade de estocagem). Entretanto, mesmo conhecendo os aspectos que precisam ser melhorados, não se torna fácil a redução destas falhas em virtude da pouca mão de obra disponível, estando os funcionários, no geral, já sobrecarregados. Uma análise mais aprofundada sobre as perdas reais envolvendo tais falhas se faz necessário, podendo o resultado da análise apontar a viabilidade ou não de se contratar mais funcionários.

Por fim, o estudo limitou-se à análise do contexto da gestão de estoque e seus impactos na contabilidade em uma empresa específica. Outros estudos que envolvem uma amostra maior, ou a abordagem de empresas de outros ramos, são de grande importância para com a contribuição dos resultados até então apresentados.

## REFERÊNCIAS

ANTONIK, Luiz Roberto. **Gestão financeira para micros e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimento/logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. B.; BOWERSOX, John C. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. Porto Alegre: AMGH, 2014.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CORRÊA, Henrique Luiz. **Gestão de redes de suprimento**: integrando cadeias de suprimento no mundo globalizado. São Paulo: Atlas, 2010.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimento**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE), **Vendas do varejo caem 0,5% entre julho e agosto**. Disponível em: <[https://agenciadenoticias;ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticia/releases/17188-vendas-do-varejo-caem-0-5-entre-julho-e-agosto.html](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticia/releases/17188-vendas-do-varejo-caem-0-5-entre-julho-e-agosto.html)>. Acesso em: 16 out. 2017.

IUDÍCIBUS, Sérgio; MARION, José Carlos. **Introdução à teoria da contabilidade:** para nível de graduação. São Paulo: Atlas, 2002.

LIMEIRA, André Luis Fernandes. **Gestão contábil financeira.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2010.

MOREIRA, Daniel A. **Administração da produção e operações.** São Paulo: Cengage Learning, 2015.

NOVAES NETTO, Arsênio Firmino de; CORRÊA, Dalila Alves. **Pessoas nas micro e pequenas empresas: gestão e processos.** Itu, SP: Ottoni Editora, 2011.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica.** São Paulo: Thomson Learning, 1999.

QUADROS, Juliane Nascimento; SEGATTO, Sara Schafer; WEISE, Andreas Dittmar; CIPOLAT, Carina; SILVEIRA, Djalma Dias; WEBER, LisiaRosiski. Planejamento Estratégico para pequena empresa: Um estudo de caso em uma pequena empresa de Santa Maria/RS. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 6, n. 2, p. 71- 88, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/8315/planejamento-estrategico-para-pequena-empresa---->>. Acesso em: 13 fev. 2018.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS-SEBRAE. **Onde estão as micro e pequenas empresas em São Paulo.** Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Indicadores/onde\\_mpes\\_sp.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Indicadores/onde_mpes_sp.pdf)>. Acesso em: 14 fev. 2018.

SIMCHI-LEVI, David; KAMINSKY, Philip; SIMCHI-LEVI, Edith. **Cadeia de suprimentos: projeto e gestão.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

SLOMINSKI, Juliana Coelho. **A Importância da realização da Gestão de Estoque em pequenas empresas:** estudo de caso em pequena indústria de artefatos em acrílico de Curitiba. 2016. 35p. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em Gestão de Suprimentos) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016. Disponível em: <<http://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/52700/R%20-%20E%20-%20JULIANA%20COELHO%20SLOMINSKI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 11 mar. 2018.

SZUSTER, Natan; CARDOSO, Ricardo Lopes; SZUSTER, Fortunée Rechtman; SZUSTER, Fernanda Rechtman; SZUSTER, Flávia Rechtman. **Contabilidade geral: introdução à contabilidade societária.** São Paulo: Atlas, 2013.

ZHANG, Z. John; RAJU, Jagmohan. **O preço inteligente.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

