



GESTÃO COMERCIAL NO RAMO DE EMBALAGENS: O USO DE FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS PARA ANÁLISE DOS SETORES INTERNOS

SANTOS, Denise Pereira Dos¹
FEYH, Fabiane Clausia¹
ROHR, Tahis Caroline¹
CHIDICHIMA, Antonio Carlos²

RESUMO

A gestão eficientes de uma empresa e consequentemente de seus setores, possibilita que tenha um bom funcionamento e redução em falhas, e aumente a produtividade inclusive dos colaboradores. Neste estudo o objetivo foi a analise situacional dos setores da empresa para melhor compreensão das atividades. A metodologia utilizada foi exploratório-descritiva com fundamentação bibliográfica com uma apresentação descritiva de cada setor e a ferramenta utilizada foi com questionário semiestruturado. A analise teórica baseou-se em conceitos bibliográficos de Recursos Humanos, Marketing e Gestão de Estoque. Pode-se concluir que o mercado atacadista/varejista é um ramo atualmente forte e que vem crescendo com o passar dos anos na região onde pode destacar que o controle dos setores dentro das empresas que atuam nesse nicho de mercado tem uma importância muito grande para sua competitividade, funcionalidade e lucratividade.

Palavras-chave: Ferramentas. Setores. Gestão.

¹ Acadêmicos (as) do Centro Universitário Fundação Assis Gurgacz - FAG - Campus Toledo

² Professor- Orientador Do Curso Da Administração Do Centro Universitário Fundação Assis Gurgacz-
FAG - Campus Toledo - MS.



INTRODUÇÃO

A venda de produtos diretamente ao cliente pode ser uma grande oportunidade de mercado podendo ter um baixo valor embutido, o que pode atrair vários clientes de todas as classes. A empresa, que nesta pesquisa é objeto de estudo atende o setor do comércio atacadista e varejista, comercializando artigos de embalagens e de festa, entre outras variedades de itens que compõe o portfólio de produtos.

Como em qualquer outro ramo de negócio a administração eficiente de uma empresa é fator importante para o sucesso da organização. No ramo de comércio de embalagens não é diferente e pode obter algumas vantagens tanto sobre seus concorrentes, como em seu desenvolvimento interno, e quando há um gerenciamento correto pode alavancar em nível mais competitivo no mercado de varejo de embalagens, porém se a gestão for amadora poderá não haver um crescimento, o que poderá proporcionar até o encerramento das atividades de qualquer organização.

Para uma gestão eficiente o diagnóstico empresarial é de suma importância para apresentar uma visão sistêmica de como a organização funciona na prática, seja no ramo de varejo e embalagens ou em outra atividade. Uma forma de obter embasamento de gestão são as fontes bibliográfica de estudos da gestão de empresas que podem auxiliar na administração, fornecendo informações para a capacitação de profissionais, qualificando-os, e oferecendo seus conhecimentos a organização.

Neste estudo, o principal objetivo é analisar as áreas administrativas da empresa em questão, com um olhar atento para três áreas básicas da administração. Sendo assim, busca-se analisar os procedimentos adotados no setor de Marketing, diagnosticar como é gerenciado o setor de Estoque e, identificar quais são os procedimento adotados pelo setor de Recursos Humanos. Por fim, identificar situações problema que possibilitem ações de melhoria na organização.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O relacionamento entre os colaboradores em uma organização é um tema que tem gerado destaque dentro das empresas e em estudos relacionado à área.



Possivelmente pelo fato que os recursos humanos, são prioritariamente aos olhos de muitos estudiosos, o principal e o mais complexo para ser gerenciado. É como destaca Bohlander e Snell (2009, p. 13) ao dizer que "O capital humano é intangível, e as empresas não podem gerenciá-lo da mesma maneira que gerenciam cargos, produtos e tecnologias.[...]", reforça-se ainda que os funcionários da empresa, fica as vezes fora do controle da organização, pois se referindo a pessoas se torna algo mais sensível de se moldar conforme políticas ditadas pelas organizações, perdendo todo e qualquer investimento feito por ela ao treinar e desenvolver esse colaborador, quando não se obter o sucesso esperado.

Porém, na mesma linha de pensamento Dutra (2002, p. 48) afirma ainda que é papel das empresas é estimular e criar espaço de desenvolvimento para seus colaboradores, onde ambos possam interagir deixando claro o que se espera de cada colaborador, já para gestão de pessoas por competência é fundamental conforme apontado por Carbone et al.(2006, p. 69) ao dizer que desenvolvimento de pessoas "[...]significa orientar e estimular os profissionais a eliminar as discrepâncias entre o que eles são capazes de fazer (competências atuais) e o que a organização quer que eles façam[...]"

Contudo, uma ferramenta de gestão torna-se necessária para manter a relação de informações entre a empresa e seus colaboradores. Seria uma forma de auxiliar a carreira de seus funcionários, obtendo-se assim oportunidades seja ela vinculada ou não á empresa. Que pode ter um conceito de estradas profissional em construção, que segundo Dutra (2002, p. 103) para qualquer pessoa que queira crescer profissionalmente "[...]A carreira deve ser pensada, portanto, como uma estrada que está sempre sendo construída pela pessoa e pela empresa. [...]", ou seja, a empresa deve apontar e orientar os trabalhadores a um horizonte profissional os conduzindo ao sucesso, colaborando tanto para o funcionário em seu sucesso profissional, quanto para a empresa que poderá usar do conhecimento do funcionário para estimular crescimento da organização, melhorando o Marketing da empresa perante seus cliente e concorrente.

Porém, ao se tratar de Marketing, outros pontos devem se abordados, e usados como estratégias pela empresa. Os autores Tupiniquim e Freitas (1999, p. 99) afirmam que "[...]. Numa visão de marketing, podemos qualificar a oferta como a intenção de



troca de produtos disponíveis por dinheiro, bens ou serviços; e a demanda como propensão de trocar dinheiro, bens ou serviços por produtos que satisfaçam desejos e necessidades". Ainda assim, cabe destacar que o Marketing tem como atividade de posicionar os produtos de forma que aguace os clientes, seja a forma como estão dispostos ou os locais como vitrines, gôndolas e etc.(GODRI, 1997, p.60). Para isto podem ser usados vários canais de comunicação de Marketing, como destaca Godri (1997, p. 66) dizendo que a mídia impressa "São jornais, revistas, impressos em geral.". Telemarketing ainda segundo o mesmo autor "São atividades de vendas através do aparelho, telefônico, podendo ser ativas e receptivas [...]" (GODRI, 1997, p. 66). A técnica de oferecimento de uma amostra do produto é classificada segundo Godri (1999, p. 66) como *sampling* é utilizada na maior parte para novos produtos.

Torna-se importante dizer que a organização utilizando estratégias de marketing tem que reconhecer seu público alvo, para que utilize essas estratégias da melhor forma, podendo fidelizar seu cliente, que seguindo o pressuposto de Tupiniquim e Freitas (1997, p. 111): a estratégia deve estar sempre voltada à fidelização e ao zelo pela marca, com medidas frequentes de satisfação, canais de comunicação abertos com o mercado e atendimento adequado de pós-vendas. Além de constante atualização tecnológica, assistência técnica, manutenção preventiva e corretiva quando cabíveis, cumprimento rigoroso das garantias ofertadas, reposição sem discussão, divulgação adequada de todos os benefícios e vantagens de nossas atuais campanhas de vendas, etc.

Contudo, seja no setor de Marketing ou em outra área da empresa é sempre necessário que uma organização avalie quais critérios adotar, para que executem suas estratégias e atinja os resultados esperados. Como estratégia empresarial o uso de ferramentas que possam auxiliar na melhoria da gestão de Marketing quanto na gestão de estoque, para isso deverá ser utilizado algumas ferramentas de gestão que são consideradas relevantes no gerenciamento de uma unidade da empresa ou em um determinado setor.

No caso do estoque, entre as forma de avaliação a ferramenta conhecida como curva ABC com importante apoio na gestão de estoque. Essa ferramenta permite identificar os itens que possui maior importância, e maior valor dentro do seu estoque, além de classificá-los de acordo com sua relevância. Vale lembrar que outras



ferramentas podem ser usadas para cadastrar clientes e identificar seus potenciais de compras .Segundo Dias (1993, p. 76) "A curva ABC é um importante instrumento para o administrador; ela permite identificar aqueles itens que justificam atenção e tratamento adequado quanto à sua administração.", seguindo o que foi disposto pelo autor, destaca-se ainda um ponto sobre dimensionamento e controle de estoque.

Um modelo de otimização de estoque, é a criação de estoque mínimo e máximo, segundo o mesmo autor acima, todo início de estudo dos estoques esta pautado na previsão do consumo de material. Outro conceito relevante para minimização de custo com estoque seria o lote econômico que segundo Gonçalves (2010, p. 70) "[...] tem por finalidade determinar a quantidade a ser comprada, tendo como objetivo a minimização dos custos totais que atingem os estoques". Nesta mesma linha para a diminuição de custos Chopra e Meindl (2003, p. 53) reforçam que é necessário alinhar o estoque como vantagem competitiva e as estratégias da empresa, no entanto o autor ainda afirma que "A criação de uma estratégia de cadeia de suprimentos bem-sucedida não é fácil." e reforça o quesito formulação de estratégia "[...] uma vez formulada uma boa estratégia, sua execução pode ser ainda mais complicada.". (CHOPRA; MEINDL, 2003, p. 63).

Conforme apontam Chopra e Meindl (2003, p.52) em uma cadeia de suprimentos podem haver inadequações entre a questão de suprimentos versus demanda. No caso do varejo os autores explicam que a inadequação desse conceito, pois algumas empresas mantêm o estoque alto de forma proposital, com visão para uma demanda futura. Portanto as não conformidades analisadas terão ferramentas para auxiliar em sua adequação para que assim possam ser resolvidas.

METODOLOGIA

O estudo que foi desenvolvido analisou o setor de Marketing, a Gestão de Estoque e o setor de Recursos Humanos, com o uso de ferramentas administrativas gerando condições de diagnosticar na empresa, para conhecer suas forças e fraquezas e assim avaliar suas ameaças e oportunidades.



A pesquisa realizada na organização teve abordagem qualitativa com enfoque exploratório-descritivo, que de acordo com Marconi e Lakatos (1999, p. 87) "São estudos exploratórios que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como por exemplo, o estudo de caso para o qual são realizadas as análises empíricas e teóricas".

A utilização de uma entrevista semiestruturada que segundo Gerhart e Silveira publicado em 2009 é um conjunto de questões sobre o tema a ser pesquisado em que permite aos entrevistadores discorrer sobre o assunto pautado com espontaneidade. O interrogatório auxiliou nas dúvidas a serem sanadas, para que fosse empregada de forma a obter o melhor resultado. Foram realizadas cinco visitas à empresa e com a participação do gerente geral da organização.

As perguntas referentes aos Recursos Humanos foram focadas em obter informações sobre como é realizado o recrutamento dos funcionários, quais ferramentas eles utilizam para esse controle, por que não possuir um setor específico de RH. Teve-se como propósito identificar quais tipos de incentivos eles oferecem aos colaboradores, como funciona o treinamento do funcionário na empresa, dentre outras questões.

Para as estratégias de Marketing a busca foi para responder questionamentos como: por que optar por estratégias e não um setor, quais formas de divulgação utilizam, como é feito o pós-vendas. Já com relação à Gestão de Estoque a prioridade de questionamento foi sobre a forma de organização, controle de estoque, quais ferramentas utilizam, e se possuem um sistema que auxilia nessa gestão.

Para a coleta dos dados uma das ferramentas utilizadas foi a observação em forma anotações sobre as informações disponibilizadas durante as entrevistas realizadas *in loco*. Para isto as visitas foram pré-agendadas, com intuito da aplicação dos questionamentos referentes aos setores, evidenciando informações da empresa e seus colaboradores.

RESULTADOS

Nesta sessão, serão apresentados os resultados da pesquisa, e para isto, foram divididos em grupos e subgrupos originalmente organizados de acordo com os acessos



realizados e os dados obtidos durante todo o período de exploração das informações cedidas pela organização.

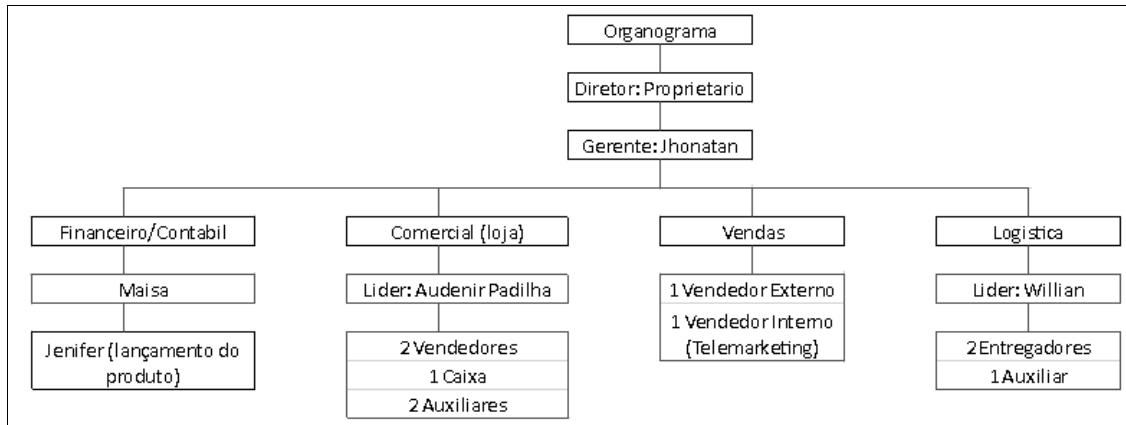
Recursos humanos

O recrutamento da maior parte dos funcionários é feito pelo CIEE, onde são feitas as entrevistas, e a seleção dos candidatos, mais aptos á função. Após a seleção é realizado um teste de dois á três dias de duração, para que o candidato seja analisado na função que ira exercer, e assim, se for aprovado passara a exercer a função por período de experiência. Destaca-se ainda que existe baixa rotatividade dos funcionários, que segundo a empresa se atribui pela metodologia de contratação utilizada. Pode se identificar que a empresa realiza a integração para novos funcionário feita com o acompanhamento dos trabalhadores mais experientes nas atividades designadas. Aos recém contratados, tem a comunicação mais direta passando maior confiança ao colaborador em sua adaptação nas atividades da empresa. A empresa não utiliza de uma ferramenta de medidas de desempenho, apenas observação sobre o desempenho do colaborador que esta sendo avaliado. Esta função fica a cargo do responsável de cada setor. Portanto, em épocas sazonais quando o movimento aumento na loja, com volume de vendas maior, não há contratações, apenas remanejamento de horários e funções, comportando as necessidades da organização.

Organograma da empresa

A principal estratégia é basicamente dar o exemplo de funcionalidade dos setores e da empresa aos colaboradores, onde os donos trabalham e auxiliam os demais funcionários em suas tarefas, não apenas delegando ordens. A empresa é familiar, administrada por quatro integrantes, onde dois deles têm funções gerenciais, e os demais exercem funções financeiras. Por conta disso, á um respeito, empatia e disposição entre eles para realizar atividades de qualquer área dentro da empresa. Sendo assim os colaboradores se referenciam nos seus gestores para a realização de tarefas, na qual todos tem o mesmo propósito. De acordo com a pequena quantidade de

funcionários permite um contato mais próximo entre eles, não havendo muitos níveis de liderança entre o operacional e a gerência, como pode ser observado na Figura 01.



Fonte: desenvolvida pelos acadêmicos.

FIGURA01:Organograma de funções da organização.

Os programas de incentivo

No que se refere à programas de incentivo motivacional, durante as entrevistas obteve-se a informação de que na empresa são oferecidos bônus aos colaboradores que trabalham diretamente com vendas, e comissão sobre as vendas da empresa. Aos demais colaboradores, os benefícios financeiros em forma de renda extra estão relacionados com os cumprimentos das atividades e qualidade no serviço. Com relação ao plano de carreira, a empresa ainda não possui.

Os colaboradores não possuem envolvimento direto com os resultados da empresa, porém há bonificações salariais nos dois períodos de maiores vendas da empresa—(Páscoa e Natal), sendo elas, comissões, cestas de gustativas, financeiras e brindes.

Na empresa há a aplicação do *brainstorming*, feita em reunião com todos os colaboradores para discussão de ideias e melhorias. Esse processo é feito, porém de maneira mais específica, com os colaboradores de cada setor. Na empresa, acredita-se



que dessa forma há mais abertura para a discussão de maneira que não haja confronto de opiniões.

De acordo com as informações coletadas foi possível desenvolver uma análise com os pontos fortes e fracos da empresa:

1 - Caracterizou-se em pontos fortes a baixa rotatividade de funcionários e os diálogos da capacitação, pois há uma tendência dos funcionários mais experientes auxiliarem os mais novos em sua capacitação, gerando uma igualdade entre os níveis hierárquicos.

2 - Devido à empresa ser familiar destaca-se a cultura organizacional sólida, nesse caso a confiança e uma autoridade definida, priorizando os interesses mútuos.

3- Para os diálogos de capacitação os colaboradores mais experientes auxiliarem os mais recentes para que se sintam preparados para realizar as tarefas propostas a eles.

4- Em pontos fracos analisou-se que a falta de uma ferramenta dificulta o gerenciamento do setor.

5 – Plano de carreira inexistente faz com que os funcionários não se motivem a adquirir novas habilidades ou melhorar seu desempenho nos serviços, pois não irão subir a cargos maiores, já que estes cargos são confiados a familiares.

6- Sobrecarga de trabalho é tratada como ponto fraco, pois não há contratação de novos funcionários para auxílio de expediente em épocas sazonais. O que acontece é remanejamento dos próprios colaboradores os sobrecarregando.

Marketing

Durante a pesquisa foram realizados questionamentos sobre o sistema de marketing. Obteve-se como repostas que a empresa não possui um setor de marketing próprio, e que são os líderes que fazem a divulgação, contudo trabalham com uma estrutura interna que adota algumas estratégias de marketing.



Quanto a divulgação, é feita por meio de publicações na pagina do *facebook*, revistas, jornais e *folders*. Assim também adotaram uma nova localização na qual é mais visível e com espaço físico mais amplo.

Para novos produtos é feito análise pelo vendedor junto ao cliente com amostras e esperando o resultado do *feedback* da mesma, para decidir se irá inserir ou não o produto em seu portfólio.

Pode-se observar que a empresa tem processo de pós-vendas. Porém é realizado pelos vendedores das televendas, que durante a abordagem aos clientes para a realização do pós vendas, aproveitam o momento de contato com o cliente para oferecer novos produtos. Como estratégias de venda a empresa possui um projeto paralelo a atividade principal, cursos de confeitoria e panificação, com aulas ministradas por um técnico, com foco em comercializar insumos para fabricação de novos produtos junto aos alunos do curso.

Estoque

Quando levantado as questões sobre estoque na que a empresa possui um sistema que armazena informações sobre os produtos, como quantidade, preço, e quantidade em estoque. Também traz informações sobre os clientes e outras informações como dos fornecedores, sobre quantidade de produtos, localização dentre outros relacionados à ligação da empresa com os fornecedores.

Quanto a questão do controle de estoques, e os níveis estabelecidos como ideal, as informações a partir das entrevistas indicam que a empresa está constantemente buscando alternativas para diminuir o estoque, e tem como meta trabalhar com o estoque mínimo.

Quanto a organização do estoque, pode-se observar que não existe identificação dos produtos por mapa, e o método de agrupamento é feito por similaridades.

Quanto à localização das mercadorias segue-se na empresa o método de giro, sendo alocado por índice de venda. Quanto maior o giro de um determinado produto,

mais próximo do acesso deve ficar. Quando a questão está relacionada ao peso, mais leves ficar mais distantes e possivelmente em prateleiras mais altas.

Pode se perceber durante os estudos que o *layout* da loja física impactou na organização dos estoques que durante o período da pesquisa encontrava-se sem organização com difícil acesso a determinados produtos e sem endereçamento.

Cabe destacar que o *layout* da área de vendas, oferece diversidades de produtos, e com formato de autoatendimento, pode atender melhor o cliente, sem ocupar muito tempo dos funcionários com acesso aos estoques.

DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Recursos Humanos

A estruturação da empresa tornou-se um ponto forte, porém, existem necessidades de ajustes, exemplo no controle geral da empresa por meio de alguma ferramenta de gestão. Isso faz com que se tenha certa dificuldade no gerenciamento e apresentações de resultados tanto da empresa no geral, quanto de cada colaborador. O autor Bohlander e Snell (2009) concorda que as organizações menores simplesmente atingiram uma abordagem sistêmica de estrutura organizacional que combina com as práticas de RH, com as estruturas de trabalho e com processos que utilizam efetivamente as competências dos funcionários. Esmiuçar, que as empresas de vários tamanhos conseguem obter sucesso e desempenho elevado caso apliquem estratégias em conjunto com seus objetivos e ferramentas de gestão.

Organograma

A empresa possui características de gestão familiar onde seus cargos estão organizados de forma que os gestores possam auxiliar os colaboradores recentes no desempenho de suas tarefas, os ajudando a compreender todos os processos organizacionais. Contudo como aponta Carbone et al. em meados de 2006 as empresas devem orientar, auxiliar os colaboradores diminuindo-se assim os níveis de liderança,



ou seja, serve para que os colaboradores possam desenvolver empatia e respeito, além de confiança ao realizar suas tarefas de uma forma a alcançar o objetivos organizacionais.

Programas de incentivo

A ausência de um programa de incentivo pode ocasionar a desmotivação dos colaboradores tanto em obter novas habilidades quanto em melhorar sua qualidade de serviço. Portanto Bohlander e Snell (2009) os cargos e produtos devem ser gerenciados de forma distinta ao capital humano, ou seja são sensíveis podendo se motivar ao serem reconhecidas, retornando a empresa todo investimento realizado. Sob o mesmo ponto de vista Dutra (2002) afirma que a empresa auxiliando o colaborador estará cooperando para que a realização de suas obrigações de forma eficaz. Tudo isto converge com o que foi obtido perante os resultados dos diagnósticos realizados na empresa ao identificar que a ausência de incentivos internos gera certo descontentamento dos funcionários.

Marketing

As empresas fazem a junção de setores que aparentemente parecem não ter ligações, mas de alguma forma necessitam de atenção específica. Analisando as informações obtidas, observou-se que a empresa não possui um setor específico, mas possui muitas estratégias de marketing, contudo mesmo não ficando claro para os seus funcionários que a sua função esta voltada para a área de marketing, o objetivo é o bom atendimento. Porém, nesta organização em estudo nota-se que existe forte ênfase na divulgação através dos canais como *Facebook*, revistas e jornais, entre outros. Cobra (1997) comenta que o canal de distribuição do produto é também importante no planejamento de mídia, onde pode haver alguns benefícios como menores custos, porém pode possuir pontos fracos como não transmissão da mensagem correta ao cliente.



Estoque

A empresa atualmente tem um estoque excessivo, o controle deste estoque e a verificação do giro de estoque é algo que poderia auxiliar na redução da quantidade de produtos estocados. É como Dias (1993) comenta ao dizer que... "Para fins de controle deve-se determinar a taxa de giro de estoque adequada á empresa e então compará-la com uma taxa real.", ou seja, a organização possuindo informações sobre o giro de estoque poderia adotar estratégias de vendas e analisar qual a melhor ação para obter menor custo.

Para organizar o ambiente de estoque da empresa pode-se utilizar do apoio de ferramentas auxiliares como os cinco sensos, conhecido por de 5s, que são: senso de utilização, senso de organização, senso de higiene e limpeza, senso de padronização e saúde e senso de disciplina e autodisciplina. No entanto, cabe à empresa acreditar que necessário mudar o ambiente para ter melhor espaço e estrutura de atendimento. O que vai de encontro com o que Martins e Laugeni (2005,) dizem ao comentar que qualquer programa de melhoria da qualidade e produtividade deve iniciar-se com a mudança de hábitos dos colaboradores, ou seja para uma implementação eficaz deve-se envolver todos de forma a maximizar as melhorias. Desta forma os sensos podem ser utilizados como estratégia de qualidade, tanto em um ambiente de trabalho melhorando relacionamentos e cultura organizacional, como uma padronização de informações do que seria necessário e qual seu local adequado.

Com o diagnóstico observou-se que, a gestão em questão de quantidades está alinhada com o que está apresentada no sistema que a organização possui, a empresa ciente de um ponto fraco poderia de forma estratégica adotar algumas ações de vendas, para que haja redução de estoque e um controle melhor do seu espaço físico efetivo, alinhado ao ramo principal com novos parâmetros.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na analise dos estudos considerou-se que a empresa mesmo sendo familiar e de pequeno porte, possui uma boa visão com importantes oportunidades de crescimento, podendo expandir seus negócios e se tornar mais competitiva no mercado.

Porém, necessita de melhorias na estratégia de marketing e gestão de estoque, e a criação do setor de recursos humanos. Essas mudanças tornarão a gestão da empresa mais clara, possibilitando maior controle, melhor funcionamento dos setores, redução de possíveis falhas e consequentemente a diminuição dos custos. , O que poderia trazer melhorias nos serviços internos e externos, trazendo mais funcionalidade, competitividade e lucratividade para a empresa.

BIBLIOGRAFIA

ALVARENGA, Antonio Carlos; NOVAIS, Antonio Galvão. **LOGÍSTICA APLICADA:** Suprimentos e Distribuição Física. 3 ed. São Paulo: EdgarBlücher, 2000.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.** Trad. Mária Lúcia G. Leite Rosa e Solange Aparecida Visconti. 14 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CARBONE, Pedro Paulo; et al. **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E GESTÃO DO CONHECIMENTO.** 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHOPRA, Sunil. **GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS.** São Paulo: Prentice Hall, 2003

COBRA, Marcos; **MARKETING BÁSICO.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DIAS, Marcos Aurélio P. **ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS:** uma abordagem logistica. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1993

DUTRA, Joel Souza. **GESTÃO DE PESSOAS:**modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FRANCISCHINI, G. Paulino. **ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS E DO PATRIMONIO.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.



GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **MÉTODOS DE PESQUISA.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GODRI, Daniel. **MARKETING DE AÇÃO.** 11 ed. Blumenau: Eko, 1997.

GONSALVES, Paulo Sergio. **ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS.** 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

MACHADO, Marcio Cardoso. **GESTÃO DO PROCESSO DESENVOLVIDO DE PRODUTOS:** uma abordagem baseada na criação de valor. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **TÉCNICAS DE PESQUISA:** planejamento e execução de pesquisa, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando Piero. **ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

TUPINIQUM, Armando Correa; FREITAS, Sebastião Nelson. **MARKETING BÁSICO E DESCOMPLICADO.** 1 ed. São Paulo: Editora STS, 1999.