

MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE GESTÃO DE ESTOQUE EM UMA CLÍNICA DE DERMATOLOGIA NO MUNICÍPIO DE PRESIDENTE PRUDENTE – SP: UM ESTUDO DE CASO

MAPPING OF INVENTORY MANAGEMENT PROCESSES IN A DERMATOLOGY CLINIC IN THE MUNICIPALITY OF PRESIDENTE PRUDENTE – SP: A CASE STUDY

Daiana Tanii Ito da Silva¹
daiana.silva10@fatec.sp.gov.br

Marcus Ayrton Rocha de Lima²
marcus.lima5@fatec.sp.gov.br

RESUMO

Um dos principais diferenciais competitivos que uma organização está ligada a seus processos. O mapeamento e a análise dos métodos de trabalho contribuem para redução de custos, melhoria da qualidade e satisfação dos clientes. Esta pesquisa tem como objetivo mapear e implementar melhorias na gestão do processo de estoque de uma clínica de dermatologia no município de Presidente Prudente – SP, criando documentação padronizada com manuais e fluxogramas. A metodologia adotada para o desenvolvimento deste artigo constitui uma pesquisa bibliográfica baseada em livros, monografias, teses e periódicos. A otimização dos processos permitiu a redução de erros, emissão de relatórios gerenciais mais ágeis e precisos, diminuição de desperdícios de produtos e prejuízos financeiros, resultando em um aumento de lucro para a empresa.

Palavras-chave: Processo. Método. Implementação. Padronização. Fluxograma.

ABSTRACT

One of the main competitive advantages of an organization is linked to its processes. Mapping and analyzing work methods contribute to cost reduction, quality improvement, and customer satisfaction. This research aims to map and implement improvements in the management of the inventory process of a dermatology clinic in the city of Presidente Prudente - SP, creating standardized documentation with manuals and flowcharts. The methodology adopted for the development of this article consists of a bibliographic research based on books, monographs, theses, and periodicals. Process optimization allowed for the reduction of errors, issuance of more agile and accurate management reports, reduction of product waste and financial losses, resulting in an increase in profits for the company.

Keywords: Process. Methodology. Implementation. Standardization. flowchart.

1. INTRODUÇÃO

¹ Discente do Curso Superior de Gestão Empresarial da Fatec de Presidente Prudente

² Professor Mestre do Curso Superior de Gestão Empresarial da Fatec de Presidente Prudente

A análise dos processos de negócios é crucial para as organizações, pois além de contribuir para a redução de custos, melhoria da qualidade e aumento da satisfação do cliente, a implementação de uma metodologia padronizada possibilita o alcance de um grande diferencial competitivo.

Ao implementar padrões metodologicamente pensados, possibilita-se uma operação consistente e produtiva do negócio. O mapeamento de processos é uma ferramenta de gestão que permite a compreensão necessária para a melhoria contínua do empreendimento.

A gestão de estoque desempenha um papel importante para o sucesso do negócio, administrar o estoque é essencial para gerenciar o capital de giro. Os estoques são considerados capital imobilizado, que não gera lucro imediato à organização. Estoques baixos resultam em perda de venda e receita, enquanto estoques altos acarretam custos operacionais adicionais que afetam o fluxo de caixa.

Este trabalho de pesquisa tem como objetivo mapear e implementar melhorias na gestão do processo de estoque de uma clínica de dermatologia no município de Presidente Prudente - SP.

Atualmente, na clínica de dermatologia, os processos de controle de estoque dos produtos utilizados são ineficazes gerando gargalos na gestão desses itens. O *software* médico utilizado na clínica, não possui um módulo de gerenciamento de estoque, o que dificulta a emissão de relatórios para a contagem, controle de entrada e saídas dos produtos, além da necessidade de compra de novos lotes de produtos com base em históricos de utilização por demanda. Para manter a organização nos processos do estoque foi adotado um controle através de uma planilha do *Microsoft Excel*; porém esta solução não está atendendo o gerenciamento do estoque e problemas têm ocorrido devido à falta de processos mais eficazes.

Foi necessário mapear e documentar os processos, além de desenvolver e implementar uma nova gestão de estoque baseado em uma proposta de gerenciamento para o setor. Entre as ações, destacam-se a criação e implementação de nova planilha, desenvolvida para melhorar a eficácia do gerenciamento dos estoques. A metodologia aplicada inclui o estudo de caso, complementada por pesquisas bibliográficas e entrevista com os envolvidos no processo.

2. JUSTIFICATIVA

O gerenciamento dos estoques é uma estratégia importante para a gestão do capital de giro. Problemas como a falta de produtos, desperdício e deterioração da mercadoria indicam de que os insumos empregados pelo estabelecimento não estão sendo controlados com eficiência,

o que pode acarretar prejuízos ao negócio. Uma gestão eficaz de estoque envolve equilíbrio de compras, armazenagem e entregas, coordenando as entradas e o consumo de materiais, gerenciando o ciclo da mercadoria. Deste modo, este estudo se justifica ao identificar a necessidade de melhorar o desempenho da gestão de estoque da clínica, a fim de aprimorar seu planejamento, as tomadas de decisão e, conseqüentemente, a entrega de resultados. E por fim, este estudo busca uma reflexão sobre a potencial contribuição que a gestão de estoque oferece ao aperfeiçoamento das atividades e rotinas de trabalho em organizações modernas, com foco específico na clínica de dermatologia estudada.

3. OBJETIVOS

a) Objetivo geral

O presente estudo tem como o objetivo principal mapear, padronizar e aplicar os processos da gestão de estoque, tornando a rotina e atividades da clínica uniformes através de uma gestão eficaz. Pretende-se colocar em prática uma operação de processos consistente e produtiva para planejar, organizar e controlar melhor o estoque de produtos da clínica, criando uma documentação adequada com manuais e fluxogramas.

b) Objetivos específicos

- Determinar quais processos da clínica serão mapeados;
- Identificar os fornecedores do processo que geram os *inputs*;
- Apontar as entradas dos processos;
- Verificar os elementos do processo;
- Indicar as saídas do processo;
- Diferenciar quem são os clientes do processo;
- Mapear e documentar o processo.

4. METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos propostos, foram utilizadas as seguintes metodologias: uma pesquisa básica com abordagem qualitativa, com o objetivo de descrever as mudanças ocorridas na empresa. Essa abordagem verificou o antes e depois dos processos sistêmicos e manuais da empresa, de modo a conseguir avaliar a melhor forma de reproduzir, aprimorar, facilitar e introduzir no sistema de gestão.

Segundo Yin (2005), um “*estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, visa ao exame detalhado de um ambiente,*

de um simples sujeito”. Assim, pode-se perceber que aplicação do estudo de caso proporciona melhor visão e compreensão dos processos.

O levantamento dos dados ocorreu por meio de visitas *in loco* e de entrevista com a funcionária responsável pelo estoque de mercadorias. A entrevista foi estruturada com um questionário elaborado pelos autores do estudo, com base nas proposições de mapeamento do sistema estudado. Os dados disponibilizados pela empresa foram analisados em relação à literatura existente. Com as informações coletadas e analisadas, foi possível propor melhorias no processo de gestão dos estoques.

Para Andrade (2017), a pesquisa básica é focada na melhoria das teorias científicas através do pesquisador, comumente buscando atualizações de seus conhecimentos do objeto de investigação.

Este trabalho possui natureza aplicada e abordagem qualitativa. Seu objetivo é de caráter exploratório, visando proporcionar maior familiaridade com o problema, e descritivo, pois expõe características de uma determinada população ou fenômeno, envolvendo técnicas de coleta de dados. O método científico utilizado é dedutivo, envolvendo uma análise de problemas do geral ao particular. A realização desse trabalho foi feita por meio de observação direta e entrevistas.

Conforme Lakatos e Marconi (2010) a abordagem qualitativa é uma metodologia que tem como objetivo analisar e interpretar de maneira mais profunda os aspectos da complexidade do comportamento humano, ela visa fornecer uma análise mais detalhada sobre tendências comportamentais, investigações, hábitos e atitudes.

Para dar sustentação conceitual foram realizadas pesquisas bibliográficas que se valeram do levantamento de fontes teóricas como livros, monografias, teses, periódicos, jornais, vídeos e outros;

a) O estudo de caso

A clínica de dermatologia objeto deste estudo existe desde junho de 2015 e presta serviços na área da saúde no município de Presidente Prudente/SP e cidades da Região.

Dentre os principais serviços prestados e atividades executadas pela clínica estão: marcação de consultas dermatológicas, exames médicos, procedimentos estéticos e cirúrgicos na área da dermatologia dentre outros.

O estudo desse caso foi realizado no 1º semestre do ano de 2023.

b) Diagnóstico

O estoque da clínica é composto por cerca de 30 tipos de produtos utilizados em dermatologia para os mais diversos tipos de procedimentos estéticos. São gerenciados através de uma planilha no *Microsoft Excel*, porém a ferramenta não atende as necessidades identificadas no mapeamento do processo, que são; a falta de controle por data das entrada e saída dos produtos, emissão de relatórios para controle de vencimento, e a previsão inadequada da quantidade de produtos a serem repostos. Esses problemas resultam em erro na gestão de inventário, incluindo a presença de produtos sem saída e com o prazo de validade prestes a vencer.

Alguns problemas verificados:

- controle inadequado com entradas e saídas de produtos do estoque sem definição de data.
- estoque com grande capital de giro investido; a falta de controle impossibilita ao gestor conhecer o consumo médio dos materiais, fazendo com que a empresa compre mais do que o necessário, aumentando de maneira desnecessária o uso de capital de giro.
- prejuízo com a perda de produtos devido ao prazo de validade.
- falta de emissão de relatórios precisos que permitam conhecer o cliente, seus gostos e hábitos de consumo para uma nova compra de produtos.

5. REVISÃO DE LITERATURA

Uma das razões para buscar uma melhor gestão de estoque é obter um melhor controle dos insumos disponíveis na empresa e manter estoque equilibrado para evitar perdas. Esse processo visa otimizar a utilização de seus recursos, refletindo na saúde financeira da empresa. Manter um estoque grande é sinônimo de dinheiro parado, o que não é o objetivo da empresa. Para solidificar a compreensão dos conceitos apresentados neste estudo, é necessário abordar alguns fundamentos sobre o tema.

5.1 Logística

Conforme Ballou, (2006), análises ao longo do tempo determinaram os custos referentes à aplicação da logística. Essas informações verificaram que os custos logísticos variam em torno de 4 % a até 30 % das vendas totais, demonstrando a importância da logística e a necessidade de seu estudo nas organizações.

A logística é composta de processos e meios que fazem com que os produtos fluam e sejam distribuídos aos consumidores. Agregando valor à cadeia de suprimentos, com o objetivo estratégico de armazenagem de mercadorias, produtos acabados e matérias-primas, para estabelecer as melhores formas de benefícios em relação aos gastos.

Por meio da gestão de estoque, a logística se torna um diferencial competitivo, pois está relacionada em cada estágio de cadeia, onde são fornecidos dados para uma tomada de decisão. São elaborados os planejamentos por meio da informação, com estimativas e previsões daquilo que realmente os clientes irão consumir no futuro e estimar seus custos, e com isso estabelecer melhor desempenho nos gastos da empresa (Wanke, 2011).

5.2 Estoque

É fundamental destacar a diferença entre controlar e gerir estoques. O controle dos itens armazenados é uma parte importante, pois envolve as ações de organização física dos itens, segurança dos mesmos. Enquanto a gestão dos estoques, refere-se a saber o que manter, quando manter, quanto manter, quando realizar novos pedidos. Essas decisões impactam diretamente o caixa das empresas.

Comumente, as empresas, sejam elas indústrias, comércios ou empresas de serviços, possuem um local destinado a armazenagem de seus materiais utilizados nas atividades desenvolvidas no seu cotidiano, portanto, lidam com estoques de alguma forma.

O estoque funciona como elemento regulador do fluxo de materiais da empresa. Devido as diferenças entre a velocidade com que os materiais chegam e saem da empresa, há necessidade de certa quantidade de materiais, que pode aumentar ou diminuir, ajudando amortecer as variações (Provin & Sellitto, 2011).

De acordo com Ballou (2006), estoques são pilhas de matérias-primas, insumos, componentes, produtos em processo e produtos acabados que aparecem em numerosos pontos por todos os canais logísticos e de produção da empresa. Já Martins e Campos Alt (2009), afirmam que estoque é o acúmulo armazenado de recursos materiais em um sistema de produção e/ou operações.

Estoque são quaisquer quantidades de bens físicos que sejam conservados, de forma improdutiva, por algum intervalo de tempo; constituem estoques tanto os produtos acabados que aguardam venda ou despacho quanto matérias-primas e componentes que aguardam utilização na produção (Moreira, 1996).

Assim, o estoque não é constituído apenas dos produtos armazenados nos depósitos, mas também inclui os produtos expostos nas prateleiras aos consumidores. O gerenciamento de estoque surge com a necessidade de controlar os produtos que entram na empresa através da compra para diversos segmentos, visto que ele sairá através de venda direta ao consumidor. Portanto, durante o período em que os materiais permanecem nos depósitos ou no ambiente produtivo, eles são considerados como estoque.

5.3 Gestão de estoques

O ato de controlar a quantidade de produtos armazenados, decidir quando realizar uma nova compra, a organizar e distribuir por lotes ou datas, bem como identificar e classificar itens, pode ser denominado gerenciamento de estoque ou de gestão de estoque. O gerenciamento de estoque é o processo integrado pelo qual são obedecidas às políticas da empresa e da cadeia de valor com relação aos estoques. A abordagem reativa ou provocada usa a demanda dos clientes para deslocar os produtos por meio dos canais de distribuição (Ballou, 2006).

Gerenciamento de estoque nada mais é do que realizar um total planejamento de controle dos materiais dentro da organização, trabalhando exatamente com base no que a empresa necessita para as determinadas áreas de estocagem, com o objetivo de manter o equilíbrio entre estoque e consumo. Este controle pode melhor aplicado por meio de sistemas integrados de gestão.

Na maioria dos casos o custo decorrido da permanência de estoques pode ser tão relevante como o custo relacionado a sua falta. Por esta razão, é necessário um efetivo processo de gestão (Lopes & Lima, 2008).

5.4 Processos de negócios

Os processos são a forma de se executar as tarefas nas organizações, sua importância para os negócios independe do segmento da empresa. Todos os setores de uma empresa têm métodos de trabalho.

Para Hammer e Champy (1994), o processo empresarial pode ser definido como um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada, que geram uma saída de valor para o cliente. Assim, a entrega dos produtos ao cliente pode ser considerada o valor criado pelo processo.

Segundo Chiavenato, processo é uma sequência de ações que se sucedem para chegar a um determinado ponto. Uma maneira sistemática de fazer as coisas. É um meio, método ou maneira de conduzir certas atividades (Chiavenato, 2004).

5.5 Fluxogramas

Desenhar processos de negócios envolve estruturar fluxogramas, que são a representação visual dos fluxos de trabalho nos empreendimentos. Segundo Oliveira (2013), o fluxograma é uma representação gráfica que, utilizando de diferentes formas geométricas representativas, apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica. Caracteriza as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidas, além de esclarecer as várias etapas dos processos, facilitando o entendimento, a identificação de gargalos e de pontos de melhoria.

Cruz (2013, p. 115) entende por fluxograma *“uma técnica que pode assumir diversas nomenclaturas, formas e pequenos detalhes distintos”*, mas que não invalidam a ideia geral de ‘desenhar o fluxo’ de processos. Fluxograma é a representação da sequência de operações de um processo.

6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

6.1 Descrição detalhada do processo – situação antes da implementação

Como forma de entender como o processo era realizado, foram realizadas ações como a entrevista com a responsável do estoque da clínica. Essa abordagem permitiu empatizar com o problema e desenvolver soluções.

Para verificação do estoque, é emitido ao final de cada mês um relatório com o saldo atual dos produtos. Esse relatório permite a verificação do prazo de validade ou programar compras no mês seguinte, se necessário. Caso o saldo de determinado produto estiver baixo, uma nova compra será programada. Além disso, se a validade de algum lote estiver próxima do vencimento, uma campanha promocional será acionada e trabalhada para garantir que o produto seja utilizado e não seja perdido.

Ao verificar o relatório e determinar quais produtos e quantidades precisam ser repostos, uma nova compra é efetuada pelo médico responsável da clínica.

Quando o pedido é entregue pelo fornecedor, é checado o recebimento e feito o registro dos novos produtos que chegam a clínica. Atualmente, a única forma de controlar a entrada e

saída desses produtos é por meio de uma planilha do *Microsoft Excel*, que é extremamente básica e carente de recursos.

O processo de cadastramento de produtos na planilha é realizado da seguinte forma: cadastra-se o nome do produto, caso ainda não exista na planilha. Registra-se a quantidade adquirida do produto, ou, se for uma reposição de um produto já existente com baixo saldo, a nova quantidade será adicionada à já existente. Em outra coluna insere-se a quantidade de saída dos produtos. Realizada a entrada de uma nova compra, os produtos serão armazenados em seus devidos lugares. A cada utilização por paciente, a baixa deve ser dada ao final do procedimento no controle do estoque. Esse processo continua até o fim do mês, quando um novo ciclo se inicia com a emissão de um novo relatório com o saldo de produtos. A realização de uma nova compra, se necessário, é realizado no mês seguinte, ou é feita uma campanha promocional para liquidação de produtos com data de validade próxima ao vencimento.

Como forma de compreender melhor o conjunto de procedimentos adotados anteriormente ao estudo, foram resgatadas planilhas existentes e confeccionado um fluxograma da situação.

6.2 Armazenamento dos produtos no estoque

O método de controle de estoque físico utilizado na clínica é o PEPS (Primeiro que entra é o primeiro que sai). É um dos métodos de controle de estoque mais conhecidos e a ideia é simples: quando um produto é retirado do estoque, prioriza-se o produto mais antigo; os primeiros itens comprados pela empresa são os primeiros itens a serem vendidos para os clientes.

O padrão PEPS é indispensável quando a empresa trabalha com produtos perecíveis, pois tende a fazer com que o item mais antigo seja o primeiro a ser vendido, outra vantagem do PEPS é facilitar a gestão financeira da sua empresa. Ao trabalhar com o preço de custo por unidade do estoque, em vez da média do preço de custo de todas as unidades, é possível diferenciar o preço de venda do mesmo produto. Isso favorece o repasse de aumentos e descontos obtidos nas compras mais antigas em relação às compras mais recentes.

6.3 Benefícios do novo projeto

Ao verificar a necessidade da mudança do processo atual, relacionados abaixo estão alguns dos benefícios que se espera alcançar:

- a) **Redução de desperdícios:** Um acompanhamento mais eficiente do estoque reduz as chances de excesso de mercadorias. Manter um grande estoque pode apresentar diversos riscos para a empresa, como roubo, danos ao produto, produtos fora do prazo de validade, além de ocupar um espaço que pode ser usado para outros fins. Ter essa organização na gestão das mercadorias contribui para evitar produtos remanescentes e assegurar o capital investido na compra das mercadorias não seja perdido.
- b) **Auxiliar no planejamento financeiro:** O controle de estoque não influencia apenas no nível operacional do estabelecimento, ele também influencia na gestão financeira e estratégica da empresa. Com um controle assertivo dos insumos, a empresa pode vir a fazer um planejamento estratégico de suas ações e metas, mensurando com eficiência o custo das operações e do lucro do empreendimento.
- c) **Alinhamento dos setores da empresa:** uma mensuração mais precisa dos insumos disponíveis na empresa e a obtenção dessas informações permitem que outros setores da empresa possam acompanhar e trabalhar com base nessas informações, promovendo o alinhamento e o conhecimento entre os setores e evitando falhas na comunicação, sem correr o risco de vender um produto que não esteja disponível ou fora do prazo de validade, entre outros contratemplos.
- d) **Melhorar o processo de compra:** Saber o que comprar e quando comprar é o atual desafio da empresa e uma boa gestão de estoque pode contribuir para a otimização. O processo de compra afeta o capital disposto pela empresa, precisar a quantidade certa do que comprar e quando, evita desperdício e futuros prejuízos, tornando o processo de compra e abastecimento do estoque mais fácil.
- e) **Otimizar a utilização dos recursos:** Um dos principais motivos para buscar uma melhor gestão de estoque é obter maior controle dos insumos dispostos na empresa, mantendo o estoque equilibrado para evitar perdas. Entende-se que esse processo de otimização do uso dos recursos reflete diretamente na saúde financeira da empresa. Ter um grande estoque é sinônimo de dinheiro parado o que não é o objetivo da empresa.

Uma nova planilha de controle de estoque foi desenvolvida, trazendo diversos benefícios;

- a) **Controle das entradas e saídas:** Na planilha antiga não se tinha o controle de entradas e saídas especificadas. No novo modelo, será possível identificar as movimentações com datas específicas e de forma mais clara e organizada.
- b) **Verificação de validade:** Anteriormente, a verificação da validade dos produtos era feita manualmente, ou seja, “a olho” o que resultava em identificar a datas de validade muito próximo ao vencimento. Com a nova planilha é possível identificar os produtos com data de validade de até um mês de antecedência, evitando prejuízos.
- c) **Relatórios mais rápidos:** Outro problema era a demora na geração de relatórios, de um a dois dias, dependendo da atualização do controle de estoque. Neste novo controle, os relatórios serão gerados automaticamente, de acordo com o preenchimento das entradas e saídas, por meio de gráficos.

Foi criada uma documentação, como forma de dar suporte à nova metodologia de controle, contendo um manual e um fluxograma, o que facilitará o treinamento de futuros usuários.

7. CONCLUSÕES

A gestão do estoque torna a tomada de decisões mais assertiva e é um pilar importante para manter a saúde financeira da empresa. Ela proporciona equilíbrio nas compras, no armazenamento e nas entregas, controlando as entradas, o consumo e a movimentação de materiais. Entre os principais benefícios do controle de estoque estão a otimização dos recursos, a redução de desperdícios e uma gestão financeira mais completa.

Com os novos processos implementados e a nova planilha desenvolvida, a empresa poderá oferecer treinamentos aos atuais e futuros funcionários, através do manual do novo processo de gestão de estoque.

A padronização dos processos é essencial para estabelecer indicadores ao controle e acompanhamento das métricas estabelecidas pelo setor financeiro da empresa. Esses indicadores passam a ser acompanhados pelos gráficos gerados automaticamente pela nova planilha, detalhada por produto e período anual nas abas “saldo de estoque” e “produtos”. Anteriormente, a falta de padronização e a ausência de um manual com as operações definidas, faziam com que as atividades fossem executadas de forma aleatória pelo funcionário responsável pelo controle de estoque e não seguia um padrão uniforme, comprometendo as operações e dificultando a execução por outras pessoas caso o funcionário se ausentasse.

As melhorias desenvolvidas e implementadas com o novo modelo de controle de estoque para a gestão de processos podem impactar em todos outros setores da empresa de forma positiva e significativa. Com a otimização dos processos, será possível efetuar um planejamento financeiro mais fidedigno, reduzir erros, emitir relatórios gerenciais mais rápidos e próximos da realidade, e, principalmente, diminuir o desperdício de produtos e os prejuízos financeiros, resultando em mais lucro para a empresa.

Sugere-se, a partir desta pesquisa, a implantação de um ERP de gerenciamento de estoque, com o objetivo de aumentar a eficiência na gestão. Recomenda-se o estudo e mapeamento dos processos nas demais rotinas administrativas da clínica, possibilitando o entendimento das tarefas e promovendo aos funcionários da clínica maior conhecimento da realidade e dos resultados obtidos através do mapeamento de processos, podendo este mesmo tema ser aprofundado em futuros estudos.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- INVESTOR avaliações. **Método PEPS**: saiba como fazer o controle de estoque. Investor Avaliações, 2024. Disponível em: <<https://investorcp.com/gestao-empresarial/metodo-peps/>>. Acesso em: 02 maio 2024.
- BALLOU, R. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Tradução Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 3.ed. compacta. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- CRUZ, T. **Sistemas, organização e métodos**: estudo integrado orientado a processos de negócios sobre organizações e tecnologias da informação. Introdução à gerência do conteúdo e do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2013.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LOPES, R. A.; LIMA, J. F. G. Planejamento e controle da produção: um estudo de caso no setor de artigos esportivos de uma indústria manufatureira. In.: XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, out., 2008. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, out., 2008

MARTINS, P. G.; CAMPOS ALT, P. R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MOREIRA, D.A. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

OLIVEIRA, R. P. D. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 2013.

PROVIN, T. D.; SELBITTO, A. M. V. Política de compra e reposição de estoques em uma empresa de pequeno porte do ramo atacadista de materiais de construção civil. **Revista Gestão Industrial**. v. 07, n. 02: p. 187-200, 2011.

WANKE, P. **Gestão de estoques na cadeia de suprimentos**: decisões e modelos quantitativos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

YIN, R. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.