



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA-LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA-FAI
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ANDRÉ FABRÍCIO DOS SANTOS TAVARES

ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS: Análise do Controle de Estoques
da Empresa Tatico Parafusos em Itaituba-PA.

Itaituba – PA

2017

ANDRÉ FABRÍCIO DOS SANTOS TAVARES

**ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS: Controle de Estoques da
Empresa Tatico Parafusos em Itaituba-PA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Gleidson de Souza Nascimento

Itaituba – PA

2017

ANDRÉ FABRÍCIO DOS SANTOS TAVARES

**ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS: Análise do Controle de Estoques
na Empresa Tatico Parafusos em Itaituba-PA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Gleidson de Souza
Nascimento

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____ **Nota:** _____

Prof. MSc. Elisete Batista da Silva Medeiros

Orientador: _____ **Nota:** _____

Prof. Esp. Gleidson de Souza Nascimento

Avaliadora: _____ **Nota:** _____

Prof. Esp. Ana Paula Maffezzolli

Resultado: _____ **Média:** _____

Data: 18 de março de 2017.

Dedico este trabalho ao meu querido pai Raimundo Apoliano Tavares (in memoriam), exemplo de Homem humilde, de hábitos simples, mas que sabiamente me motivou a esta conquista.

AGRADECIMENTOS

A Deus Todo Poderoso que fez o céu e a terra, Pai de nosso Senhor Jesus Cristo, que morreu na cruz do calvário para que eu possa existir hoje. A Ele toda honra e toda glória.

Agradeço à minha família, em especial ao meu pai Raimundo Apoliano Tavares (*in memoriam*), pois nunca mediu esforços para me proporcionar a realização da conquista deste grau. À minha filha Izadora Silva Tavares, que sempre me motivou nos momentos difíceis a não desistir. À minha querida mãe Elza Maria dos Santos Tavares minha digníssima esposa Fabiane da Costa Silva que me apoiam todos os dias da minha vida.

À Faculdade de Itaituba e aos professores do Curso de Administração, que contribuíram para meu desenvolvimento pessoal e profissional, em especial ao prof. Dr. Francisco Claudio de Sousa Silva que facilitou as disciplinas de Monografia, ao prof. Adm. Gleidson de Souza Nascimento, Esp., que lecionou disciplinas afins do Curso e orientou esta monografia.

Agradeço à todos os companheiros de sala de aula, pela convivência e momentos bons nos quatro anos de academia.

Obrigado!

“A principal atividade do administrador é identificar o futuro que já chegou, explorar as mudanças que já ocorreram e usá-las como oportunidades”

Peter Drucker

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo a análise do controle de Estoque realizado na empresa Tatico Parafusos, de maneira a evidenciar os aspectos concernentes a administração de materiais em suas peculiaridades dentro da própria empresa. Nessa perspectiva, entende-se que em detrimento ao dinamismo do mercado consumidor e as inovações tecnológicas, faz-se necessário um controle eficaz do estoque, pois esta tem uma relação direta com o capital de giro, de forma a impactar no poderio financeiro disponível, ao qual a empresa depende para manter-se por mais tempo no mercado. No tocante a necessidade desse fundamento, entende-se ainda, que as inovações e melhorias no processo de controle de estoque das empresas, tem se mostrado eficiente na busca de redução de custos para maior competitividade, logo, estudos como este tem uma relevância significativa, para que assim possa ocorrer uma melhor gestão do estoque. Financeiramente, sendo o estoque um investimento, conta como parte do capital da empresa. A administração de materiais é, portanto, uma das condições fundamentais para o equilíbrio econômico e financeiro de uma empresa. Na presente pesquisa, foi utilizada uma abordagem quanti-qualitativa das informações, por meio de um estudo de caso, considerando a importância da averiguação é coleta e registro de dados, aliado aos ideais bibliográficos de autores que tiveram relevantes contribuições acerca da temática proposta. Os sujeitos da pesquisa foram a gestão, colaboradores e clientes da empresa, que participam do processo de gestão dos estoques. Esta pesquisa proporciona, portanto, o entendimento do funcionamento desta atividade na empresa. Vale ressaltar, que os resultados apresentados evidenciaram que a referida empresa analisada desenvolve estratégias favoráveis ao seu desenvolvimento, porém, precisa reavaliar e aperfeiçoar alguns métodos utilizados.

PALAVRAS-CHAVE: Controle. Gestão. Estoque. Administração de materiais.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Percepção do gerenciamento dos estoques. Fonte: Dados da pesquisa, 2016.....	41
Gráfico 2 - Percepção da atividade de armazenagem. Fonte: Dados da pesquisa, 2016.....	42
Gráfico 3 - Avaliação do controle dos estoques. Fonte: Dados da pesquisa, 2016...	43
Gráfico 1 – Cliente a quanto tempo. Fonte: Dados da pesquisa, 2016.....	45
Gráfico 5 - Percepção do controle e organização dos estoques. Fonte: Dados da pesquisa, 2016.....	46
Gráfico 6 - Falta de produtos. Fonte: Dados da pesquisa, 2016.....	46
Gráfico 7 - Intenções de melhoria do controle dos estoques. Fonte: Dados da pesquisa, 2016.	47
Gráfico 8 - Atendimento da empresa. Fonte: Dados da pesquisa, 2016.....	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dificuldades na atividade envolvendo o controle de estoques. Fonte: Dados da pesquisa, 2016.	42
Quadro 2 - Sugestões de Melhoria. Fonte: Dados da pesquisa, 2016.....	44
Quadro 3 - Sugestões de Melhoria. Fonte: Dados da pesquisa, 2016.....	48

LISTA DE SIGLAS

ES – Estoque de Segurança

LEC– Lote Econômico de Compra

PCP– Planejamento Controle de Estoque

PR – Ponto de Ressuprimento

TR – Tempo de Ressuprimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 GESTÃO DE ESTOQUES	13
2.1 EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS	14
2.2 ESTOQUES	15
2.2.1 Função do estoque	16
2.3 PROCEDIMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUE	18
2.3.1 A Função Compras	19
2.3.2 Recebimentos de materiais	21
2.3.3 Armazenamento de materiais	23
3 PLANEJAMENTO E CONTROLE DE ESTOQUE	25
3.1 NECESSIDADE DO CONTROLE DE ESTOQUES	25
3.2 FUNÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUES	26
3.3 POLÍTICAS DE ESTOQUES	27
3.4 CUSTOS DE ESTOQUES	28
3.5 ESTOQUE DE SEGURANÇA (ES)	29
3.6 TEMPO DE RESSUPRIMENTO (TR)	30
3.7 PONTO DE RESSUPRIMENTO (PR)	31
3.8 ANÁLISE ABC	31
3.9 LOTE ECONÔMICO DE COMPRA (LEC)	32
4 ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS: CONTROLE DE ESTOQUES DA EMPRESA TATICO PARAFUSOS EM ITAITUBA-PA.	34
4.1 METODOLOGIA ADOTADA	34
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	Erro! Indicador não definido.
4.3 HISTÓRICO DA EMPRESA	35
4.3.1 Missão	36
4.3.2 Visão	37
4.4 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES/CARGOS DA EMPRESA	37
4.5 ANÁLISE DOS DADOS	37
4.5.1 Percepção do Gestor	37
4.5.2 Percepção dos Colaboradores em relação ao Controle dos Estoques	40
4.5.3 Percepção dos Clientes em relação ao Controle dos Estoques	44
4.6 SUGESTÕES DE MELHORIA	49
5 CONCLUSÃO	51

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53
---	-----------

1 INTRODUÇÃO

O estudo aqui apresentado trata-se da monografia de graduação apresentada ao Curso de Administração da Faculdade de Itaituba-FAI, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração. Tem como tema de pesquisa “Administração de Materiais: Controle de Estoques da empresa Tatico Parafusos em Itaituba-PA”.

O trabalho teve por objetivo a análise do controle de Estoque realizado na empresa Tatico Parafusos, de maneira a evidenciar os aspectos concernentes a administração de materiais em suas peculiaridades dentro da própria empresa. Administrar estoques é uma arte resultante de uma série de técnicas que podem e devem ser utilizadas pelos administradores para buscar alternativas que possibilitem baixar cada vez mais a necessidade que as empresas têm de disponibilizar altos valores em recursos financeiros na compra e no armazenamento de materiais sem a necessidade de aquisição.

Este trabalho é bibliográfico, pesquisa baseada com principais autores que relatam a importância da Gestão do Estoque para a empresa, tais como: Viana (2000), Franscischini (2003), Dias (2010), Lima (2009), trata-se de uma abordagem qualitativa porque busca interpretar, um fenômeno de modo contextualizado, o trabalho também faz uso de dados exploratórios, pois discute o tema procurando melhor explicá-lo. Foram utilizados como fonte de pesquisa, livros dos autores que definem melhor os conceitos de controle de estoques. Os dados da pesquisa foram coletados por meio de questionários, os sujeitos foram os colaboradores, clientes e o gestor da empresa Tatico Parafusos.

O trabalho divide-se em três capítulos, com Introdução (1) e Conclusão (5). O primeiro Capítulo (2) foi tratado a Gestão de Estoques, a evolução, a função compras, recebimento e armazenamento. O segundo capítulo (3) tratou o Planejamento e Controle de Estoque, Política e Custos, Estoque de Segurança, Tempo de Ressuprimento, Ponto de Ressuprimento, Análise ABC, LEC. No Capítulo 3 (4) analisou-se a empresa pesquisada, tratando os dados levantados e apontando os resultados encontrados.

2 GESTÃO DE ESTOQUES

Os estoques estão presentes em diversos pontos da cadeia de suprimentos como acumulações de matérias-primas, componentes, materiais em processo e produtos acabados. Atualmente, nas organizações, a maximização do lucro sobre o capital investido é prioridade nos planejamentos estratégicos. Rumo ao objetivo de lucratividade em alta e custo em baixa, as organizações estão cada vez mais buscando desenvolver suas áreas através da melhoria contínua de suas atividades.

Entres vários autores que definem o conceito da Gestão de Estoque, para Martins e Alt (2003) a gestão de estoques constitui em ações que permitem o administrador analisar se os estoques estão sendo bem utilizados, bem localizados, bem manuseados e controlados. Busca garantir a máxima disponibilidade de produto, com o menor de estoque possível, uma vez que estoque parado representa capital parado.

De acordo com o autor citado acima, a gestão de estoque tem uma grande importância dentro da organização, que permite analisar a maneira correta que o estoque está sendo utilizado, sempre buscando uma maior disponibilidade dos produtos oferecidos aos clientes.

A Gestão de Estoques é a administração de recursos materiais em empresas que buscam competitividade mercadológica, através de estratégias empresariais, envolvendo aquisições, transportes e armazenagem, que servirão de ferramentas para o desenvolvimento das atividades da organização (POZO, 2007).

Entre todas as estratégias utilizadas para aumentar a rentabilidade sobre capital investido, a administração dos estoques passa a ser um enfoque alvo para as organizações, pois entende-se que os estoques requerem um alto investimento.

Considerando que estoques representam capital investido, é imprescindível o bom acompanhamento destes para que não haja a incidência de custos desnecessários com aquisições e armazenamento. Assim sendo, a meta prioritária de gerentes de materiais e financeiros é a redução dos estoques (CHOPRA, 2004).

O autor faz menção que o estoque representa capital investido na empresa, e para que não haja o desperdício, entre outros, necessita de um bom acompanhamento dos responsáveis pelo setor.

Dias (2009:7), destaca que “o objetivo, portanto, é otimizar o investimento, aumentando o uso eficiente dos meios financeiros, minimizando as necessidades de capital investido em estoque (capital imobilizado). Importante ressaltar que estoque de materiais é o fator gerador de negócios, daí parte a necessidade da definição de seus níveis.

Dias relata que a Gestão de Estoques tem como objetivo principal criar condições favoráveis para que os meios financeiros sejam usados com eficiência, com isso evita a maximização do estoque.

A função da Gestão de Estoques é ajustar o planejamento de ações centralizadas para o melhor atendimento do cliente externo e para a maior eficiência do cliente interno, gerando economia e maior rentabilidade (VIANA, 2000).

Nesta gestão temos o Controle de Estoques, que é o procedimento adotado para registrar, fiscalizar e gerir a entrada e saída de mercadorias e produtos na indústria ou no comércio. Este deve ser utilizado tanto para matéria-prima, mercadorias produzidas e/ou mercadorias vendidas (LIMA, 2009).

2.1 EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS

A evolução da administração de materiais processou-se em várias fases. Inicialmente esta atividade era exercida diretamente pelo proprietário da empresa, pois comprar era considerado a essência do negócio. Posteriormente a atividade de compras foi integrada à área de produção, onde está apoiada as atividades produtivas. Após, houve a coordenação dos serviços envolvendo materiais, começando com o planejamento das matérias-primas e a entrega de produtos acabados em uma organização independentemente da área produtiva, com o objetivo de evitar faltas e eliminar os estoques excedentes (ARNOLD, 2006).

Francischini & Gurgel (2002) define Administração de Materiais como a atividade que planeja, executa e controla, nas condições mais eficientes e econômicas, o fluxo de material, partindo das especificações dos artigos a comprar até a entrega do produto terminado ao cliente.

Depois aconteceu a agregação da Administração de Materiais, à área logística das atividades de suporte e à área de Marketing. Atualmente a Área de logística integra por completo a Administração de Materiais (FRANCISCHINI & GURGEL, 2002).

A evolução da Administração de Materiais pode ser resumida no quadro a seguir:

Percepção Empresarial	Situação Inicial	Processo de Evolução	Estágio Avançado	Situação Atual
O Administrador de Materiais	Pessoa de Recados	Funcionário a serviço da produção	Executivo conhecedor do mercado de abastecimento	Executivo que administra 60% dos custos e das despesas
Perfil do profissional	Pessoa bem considerada	Burocrata eficiente	Conhecedor de administração comercial e de mercados	Executivo com preparo técnico, econômico e legal
Progresso do Profissional	Sem possibilidades	Comprador	Planejamento do negócio	Diretor executivo
Atividades da Administração de Materiais	Faz despesas	Evita faltas e desmobiliza estoques excedentes	Planejamento estratégico	Concentração em uma visão de melhoria dos resultados

Quadro 1 – Evolução da Administração de Materiais (Lima 2009:8)

A evolução das atividades produtivas seguiu o modelo relacionado no quadro:

Período	1750 - 1800	1800 - 1850	1850 - 1900	1900 - 1950	1950 - 2000
Inovações	Máquina a vapor e tear mecânico	Locomotivas, telégrafo, fotografia	Lâmpads, telefone, motor a explosão, adubo químico	Náilon, radar, eletrônica, rádio e TV	Microeletrônica, raio laser, fibra óptica, biotecnologia

Quadro 2 – Evolução da atividade produtiva (Lima 2009:8).

A atual situação da Administração de Materiais foi tão importante para acompanhar essa evolução e suportá-la, sem o que essas realizações não seriam possíveis. Ela coordena os fluxos de insumos, de materiais em processo e produtos acabados.

A evolução da gestão de materiais está diretamente relacionada com as transformações que advém da Revolução Industrial como transformações sociais, econômicas e tecnológicas (MARTINS, 2006).

De acordo com Viana (2000), todas as empresas sofreram modificações no produto final e nos processos após este marco do mundo contemporâneo que foi a revolução industrial. Isso ocorreu devido aos seguintes aspectos: crescimento do volume das necessidades de materiais, velocidade das mudanças no processo produtivo com a influência nas previsões de demandas e a qualificação dos recursos humanos.

2.2 ESTOQUES

Ballou (2006) diz que “os estoques são acúmulos de matérias-primas, insumos, componentes, produtos em processo e produtos acabados que aparecem em numerosos pontos por todos os canais logísticos e de produção na empresa”.

Os estoques são uma forma da organização proteger-se da imprevisibilidade dos processos com os quais lida ou está envolvida. A falta de qualidade de seus processos internos, bem como dos externos, dos quais dependem, pressionam no sentido de elevar o volume de estoques. Conclui-se que níveis elevados de estoques tendem a gerar conformidade com o erro e as causas dos problemas nem sempre são atacadas.

Slack (*et al* 1997) define estoque como:

“O estoque é definido como acumulação de recursos materiais em um sistema de transformação. Algumas vezes estoque também é usado para descrever qualquer recurso armazenado. Não importa o que está sendo armazenado como estoque, ou onde ele está posicionado na operação, ele existirá porque existe uma diferença de ritmo ou de taxa entre fornecimento e demanda” (Slack *et al* ,1997).

Franscischini, Gurgel (2003) define estoque como “quaisquer quantidades de bens físicos que sejam conservados, de forma improdutivo, por algum intervalo de tempo”. Para o autor o estoque é todo capital imobilizado em produtos dentro da organização sejam eles matéria prima ou produtos acabados mesmo que por curto período.

Segundo Corrêa; Ganesi; Caon (1999) estoques são acúmulos de recursos materiais entre fases específicas de processo de transformação. Esses acúmulos de materiais têm uma propriedade fundamental, pois os estoques proporcionam independência às fases dos processos de transformação entre os quais se encontram.

2.2.1 Função do estoque

A função do estoque deve estar bem clara e definida, pois o estoque tem várias funções, um dos fatores primordiais são planejar e controlar numa boa administração dentro do processo produtivo. Preocupa-se com os problemas quantitativos e financeiros dos materiais, sejam eles matérias-primas, materiais auxiliares, materiais em processos ou produto acabado.

Os estoques de produtos acabados, matéria-prima e material em processo não podem ser tratados independentes. Visto que o objetivo básico dos estoques é separar o suprimento da demanda, servindo de intermédio entre a oferta e demanda (WANKRE, 2006).

Com base no que diz Chiavenato (2005), as principais funções dos estoques são: Garantir o abastecimento de materiais à empresa, neutralizando os efeitos de: demora ou atraso no fornecimento de materiais; sazonalidade no suprimento; riscos de dificuldade no fornecimento. Proporcionar economias de escalas: através da compra ou produção em lotes econômicos; flexibilidade do processo produtivo; rapidez e eficiência no atendimento às necessidades.

O gestor financeiro deverá manter o controle do estoque por tipo de produtos existentes na empresa, da seguinte forma: registrar no controle de estoque as quantidades, custo unitário e custo total das mercadorias, produtos adquiridos e produtos vendidos; calcular no controle de estoque o saldo em quantidades, custo unitário e custo total das mercadorias produtos que ficaram em estoque; periodicamente, confirmar se o saldo apurado no controle de estoque.

A função dos estoques é maximizar as vendas, aperfeiçoar o planejamento e controle de produção, quanto maior o investimento, maior será o comprometimento e responsabilidade de cada departamento. Minimizar perdas e custos, otimizar investimentos, reduzindo as necessidades de capital investido (DIAS, 2010).

De acordo com Dias (1993:29), inicialmente deve-se descrever suas funções principais que são: determinar o que deve permanecer em estoque; quando se deve reabastecer os estoques período; quanto de estoque será necessário para um período predeterminado; acionar o departamento de compras para executar aquisição de estoque; receber, armazenar e atender os materiais estocados de acordo com as necessidades; controlar os estoques em termos de quantidades e valor e fornecer informações sobre a posição do estoque; manter inventários periódicos para avaliações das quantidades e estocados; e identificar e retirar do estoque os itens obsoletos e danificados.

Segundo Martins (2006), as principais funções de estoque são:

a) garantir o abastecimento de materiais à empresa, neutralizando os efeitos de: demora ou atraso no fornecimento de materiais, sazonalidades no suprimento, riscos de dificuldade no fornecimento;

b) proporcionar economias de escalas: através da compra ou produção em lotes econômicos, pela flexibilidade do processo produtivo, pela rapidez e eficiência no atendimento às necessidades.

Os principais tipos de estoque encontrados em uma empresa industrial são: matérias-primas, produtos em processo, produtos acabados e peças de manutenção. Santos (2011) define as principais vantagens decorrentes do sistema de controle de estoque são: maior disponibilidade de capital para outras aplicações; redução dos custos de armazenagem; redução dos custos de paradas de máquina por falta de material; redução dos custos dos estoques que envolvem diminuição do número de itens em estoque; redução dos riscos de perdas por deterioração; redução dos custos de posse de estoque. Para Viana (2002) as principais causas que exigem estoque permanente para o imediato atendimento do consumo interno e das vendas nas empresas são:

a) necessidade de continuidade operacional;

b) Incerteza da demanda futura ou sua variação ao longo do período de planejamento;

c) Disponibilidade imediata do material nos fornecedores e cumprimento dos prazos de entrega.

Atender aos clientes na hora certa, com a quantidade certa e requerida, tem sido o objetivo da maioria das empresas. Assim, a rapidez e presteza na distribuição das mercadorias assumem cada vez mais um papel preponderante na obtenção de uma vantagem competitiva duradoura.

2.3 PROCEDIMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUE

Para a correta administração dos estoques é necessário executar procedimentos adequados que atendam os objetivos de controle e organização dos

materiais. Os principais procedimentos são: Compras, recebimento e armazenamento de materiais.

Por isso, Dias (1993) afirma que “todas as formas de registro de estoque objetivam controlar a quantidade de materiais em estoque, tanto o volume físico quanto o financeiro”. O autor cita ainda que “a avaliação do estoque deverá ser realizada em termos de preço, para proporcionar uma avaliação exata do material e informações financeiras atualizadas”.

De acordo com Francischini & Gurgel (2002: 171), a administração de materiais não se resume apenas a controlar a quantidade de materiais em estoque à disposição dos setores produtivos e administrativos da empresa, mas refere-se também à sua valoração, ou seja, fornecer o volume financeiro pelo qual esse material está sendo estocado e utilizado nos produtos finais fabricados.

2.3.1 A Função Compras

Quando falamos sobre administração de compras não podemos deixar de citar a função compras, que tem grande importância para a empresa controle ou gestão de estoques. Antigamente a função compra era vista como fator de despesas para empresa, mas após a primeira Guerra Mundial, com o seu desenvolvimento, esse departamento passa a ter um papel lógico e estratégico para empresa, sendo assim começa a ser visto como fonte de lucro. A partir daí deixou de ser burocrático (MARION, 2002).

A expressão compras dentro do contexto organizacional representa uma unidade administrativa que atua no sentido de adquirir produtos e serviços com preços acessíveis no momento certo e na quantidade adequada. Também é oportuno ressaltar que o setor na atualidade vem desempenhando papel estratégico nas organizações.

Suas atividades envolvem um conjunto de fatores os quais são evidenciados por Garcia (2013): seleção de fornecedores, qualificação dos serviços, determinação de prazos de vendas, previsão de preços, serviços e mudanças na demanda, entre outros.

Baily *et al.* (2000), define que a atividade de compras é um procedimento pelo qual as empresas determinam os itens a serem comprados, identificam e comparam os fornecedores disponíveis, negociam com as fontes de suprimentos, firmam

contratos, elaboram ordens de compras e finalmente, recebem e pagam os bens e serviços adquiridos. De acordo com o autor, a aquisição de materiais parte da função do controle de estoque, que identifica os materiais necessários e diante desse levantamento faz-se uma busca para a aquisição do mesmo.

A função Compras busca suprir as necessidades, analisar o recebimento e procurando armazenar em ótimas condições. Na empresa todo departamento tem seu objetivo, a função Compras apresenta os seus: Manter e organizar a entrada e saída continua de materiais com custo mínimo. Adquirir materiais com qualidade e quantidade estabelecida pela gestão; negociar de forma justa, adquirindo a melhor condição de pagamento e preço para a empresa (GARCIA, 2006).

Para Dias (2004:259), a função Compras é um segmento essencial do departamento de Materiais ou Suprimentos, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento.

Turbino (2000) relata que os processos de compras que envolvem a administração de uma empresa, seja ela de grande, médio ou pequeno porte, são hoje em dia, alvo de constantes estudos por parte dos administradores, pois a intensa competição e a busca por novos mercados fazem com que todas as empresas revisem cuidadosamente as formas de comprar e estocar mercadorias, matéria prima ou qualquer tipo de material.

Segundo Arnold (1999) “a função compras é responsável pelo estabelecimento do fluxo dos materiais na organização, pelo segmento junto ao fornecedor, e pela agilidade da entrega”. Para o autor o recebimento dos materiais e armazenagem é facilitada pelo fluxo de informações que são geradas desde a chegada e saída dos itens dentro da organização.

Basicamente o processo de compra é evidenciado quando se verifica a real necessidade de aquisição, ou seja, foi percebido que não existe o item pretendido em estoque o que é comunicado internamente à organização através de uma solicitação. É importante ressaltar que a solicitação de compra é um documento que autoriza o gestor da unidade a operacionalizar o pedido.

Ching (2007) ensina que compras é um termo normalmente utilizado para definir o ato e responsabilidade funcional para promover a procura dos materiais e dos serviços, e então supri-los para serem utilizados pela empresa.

Esse termo não descreve de forma completa as responsabilidades da função e o fluxo de seus processos, na verdade, somente define o ato de processar as aquisições no momento adequado. O ato de comprar requer um planejamento bem estruturado, pois é preciso confirmar se existe necessidade da aquisição de determinado produto, uma vez que material parado em estoque gera um custo muito alto para a organização.

De acordo com Bertaglia (2003:109-110), a evolução dos processos empresariais tem afetado a forma de realizar compras nos dias de hoje, pois comprar serviços ou materiais pelo menor preço é uma preocupação constante, entretanto, a busca de um balanceamento entre o preço, qualidade, serviço, relacionamento e capacidade de entrega, ainda tem sido uma discussão importante.

Verifica-se, portanto, que o objetivo prioritário é encontrar fornecedores que tenham condições de fornecer os produtos ou serviços necessários dentro dos padrões de qualidade exigidos no tempo acordado, com preço acessível, condições de pagamento, e, sobretudo, confiável.

Conforme Gaither & Frazier (2001), o departamento de compras desempenha um papel fundamental na realização dos objetivos da empresa. Sua missão é perceber as necessidades competitivas dos produtos e serviços, tornando-se responsável pela entrega no tempo certo, custos, qualidade e outros elementos na estratégia de operações.

2.3.2 Recebimentos de materiais

A função básica do recebimento de materiais é assegurar que o produto entregue esteja em conformidade com as especificações constantes no pedido de compra. Nesta fase é primordial a identificação e a conferência do que está sendo entregue no almoxarifado os itens em questão deve conferir (SILVA, 2005).

Para Dias (2010) para a atividade de recebimento, procedimentos devem ser adotados para que não haja prejuízo para nenhuma das partes integrantes do processo, fornecedores e clientes. Esses procedimentos devem apresentar.

- Comunicação eficiente entre portaria e o setor de recebimento;
- Pessoal treinado para os procedimentos de entrada e saída de fornecedores na empresa;

- Redução, ao mínimo possível, da burocracia para o preenchimento de autorizações de entrada na empresa;
- Disponibilidade, no local do recebimento, de equipamentos de pesagem ou outra inspeção especificada, evitando deslocamentos desnecessários;
- Capacidade de recebimento adequado ao do volume de entrega das matérias pelos fornecedores, inclusive em períodos de maior demanda, evitando filas e tempo de espera que os prejudiquem sobremaneira;
- Estacionamento adequado para veículos que estão aguardando a entrada na fábrica.

O recebimento de uma empresa é mais bem compreendido com uma combinação de cinco elementos principais: espaço físico, recursos de informática, equipamentos de carga e descarga, pessoas e procedimentos normalizados. (MAGEE, 1977).

Moura (1998:11) dita que em muitas organizações é no local destinado ao recebimento de materiais onde se inicia a baixa produtividade. Mesmo em empresas modernas a descarga é realizada manualmente, os métodos de trabalho não são planejados e as atividades são lentas.

Em um recebimento de materiais é indispensável para a atividade mão-de-obra qualificada este serviço deve ser prestado por profissionais treinados e capacitados para o trabalho que exigem atenção e conhecimento, para cumprir este encargo o básico neste processo receber os materiais em perfeitas condições técnicas, assegurando que ele esteja conforme os aspectos descritos no pedido de compra. A pessoa responsável que confere uma carga deve estar habilitado ao inserir dados no sistema, determinando o destino da carga recebida e, em muitos casos, transportá-la para o local de destino (MARTINS, 2004).

Nas empresas modernas, em que o conceito de *supplychain* está consolidado, não se espera que haja uma inspeção no recebimento, já que os contratos de suprimento preveem uma qualidade assegurada. Porém, lembrar que podem haver problemas ocasionais de erros de entrega, tanto qualitativos como quantitativos, sendo prudente reservar, no recebimento, uma área para materiais aguardando decisão, a qual deverá ser a menor possível e encarada como de curto permanência (TUBINO, 2000).

É válido lembrar que esses materiais podem sofrer alteração em quantidade por roubos ou perdas, e na qualidade descaracterizam de sua origem técnica.

2.3.3 Armazenamento de materiais

Tendo grande destaque para a organização, o estágio de armazenagem de materiais ajusta de forma adequada os itens e não provoca agravo ou perdas por estocagem ruim.

O objetivo primordial do armazenamento é utilizar o espaço nas três dimensões, da maneira mais eficiente possível. As instalações do armazém devem proporcionar a movimentação rápida e fácil de suprimentos desde o recebimento até a expedição (VIANA, 2002).

Esta operação abriga a importante missão de guardar os materiais adquiridos pela empresa com a finalidade de manter a qualidade do produto e suas características técnicas, em ambiente apropriado e limpo, bem como, sua localização no estoque.

O arranjo físico é representado pelo *layout*, que significa colocar, dispor, ocupar, localizar, assentar. O *layout* é o gráfico que representa a disposição espacial, a área ocupada e a localização dos equipamentos, pessoas e materiais (VIANA, 2002).

No processo de armazenagem dos produtos se faz necessário a melhor utilização do espaço físico, com a utilização de paletes, estantes e prateleiras para a melhor acomodação dos itens (HAMILTON, 2008).

A armazenagem é tida como uma importante função para atender com efetividade a gestão da cadeia de suprimento, sua importância reside no fato de ser um sistema de abastecimento em relação ao fluxo logístico, que serve de base para sua uniformidade e continuidade, assegurando um adequado nível de serviço e agregando valor ao produto (GASNIER & BANZATO, 2001 apud BARROS, 2005).

Cita-se também que a localização destes devem ser diferenciadas levando em conta a extensão predial onde está instalado o armazém, a altura, paredes localização do estoque em relação a área (espaço) de atendimento não ocasionando esperas para o cliente.

Armazenagem, de acordo com Lambert, Stock e Vantine (1998), é parte integrante de todos os sistemas logísticos e possui importante papel no que se refere a proporcionar o nível desejado de serviço ao cliente a um custo total mais baixo possível. A atividade de armazenagem é o elo entre o produtor e o consumidor. No decorrer do tempo, a armazenagem evoluiu de uma faceta relativamente menor dos sistemas logísticos da empresa a uma de suas funções mais importantes.

A armazenagem pode ser definida como a denominação genérica de todas as atividades de um ponto destinado a guarda temporária e a distribuição de materiais. (MOURA, 2004). Para Rego (2003: 04) “a atividade de armazenagem é o processo de recebimento, conferência, classificação, estocagem de produtos”.

3 PLANEJAMENTO E CONTROLE DE ESTOQUE

De acordo com Arnold (1999), nas técnicas de planejamento e controle de material, a decisão de o que, quando e quanto comprar é tomado com base em modelos de estoques que, além de procurarem atender essas questões considerando, basicamente, o fator custo e o fator capital, minimizando um e maximizando o outro, utilizam previsões que supõem uma demanda do tipo contínuo, na qual os seus instantes são relativamente próximos e as suas variações razoavelmente pequenas, o seu enfoque, na gestão de estoque convencional, ele observa cada item é controlado individualmente e suas demandas são previstas com base em fatores de aleatoriedade, o que ocorre, porém, na produção, são relações de dependência simples de demandas entre diversos materiais.

O controle de estoque de uma empresa tem várias etapas, tendo início no tempo de reabastecimento, partindo para o levantamento da real necessidade de itens que a organização precisa, buscando o fornecedor que se melhor se adequa ao perfil de compras da empresa, tendo que exercer todo o ciclo de forma bem definida, pois o processo é complexo.

De acordo Slack; Chambers; Johnston (2002), para melhor gerenciar os estoques, os gerentes devem realizar duas tarefas: primeiramente, precisam discriminar todos os diferentes itens estocados, de maneira que possam aplicar um grau de controle em cada item, de acordo com sua importância e, posteriormente a esta distinção, necessitam realizar um investimento em um sistema de processamento de informação que tenha capacidade de gerenciar o controle dos estoques.

O gerenciamento de materiais depende de alguma habilidade desenvolvida pelo gestor de estoque, em cadastrar cada material de acordo com suas características, tendo estas informações o sistema vai processar os dados coercitivamente evitando falhas.

3.1 NECESSIDADE DO CONTROLE DE ESTOQUES

O estoque é um item indispensável para a composição de uma empresa, seja ela industrial ou comercial. O modo como ele é armazenado e controlado pode

aumentar a lucratividade da entidade ou causar transtornos para a mesma. Para isso, é indispensável que o gestor participe fielmente na administração da empresa.

De acordo com Tadeu (2010):

Para que o gestor tome sua decisão de forma eficiente, ele precisa avaliar e ponderar todas as variáveis interferentes possíveis e viáveis de serem calculadas para basear sua escolha em critérios objetivos, evitando-se risco de cair na armadilha do subjetivismo ou empirismo gerencial.

O controle eficiente do estoque é essencial para a empresa manter-se competitiva e cumprir adequadamente suas atividades, além disso, é importante que não falte produtos no armazenados e que não sejam compradas mercadorias desnecessárias. O prazo de entrega do produto, época do ano, demanda de procura, são itens que devem ser levados em conta na composição do estoque da empresa.

A importância de manter um controle de estoque adequado também é representada pela citação de Ludicibus, Martins e Gelbcke (2000:101):

Os estoques representam um dos ativos mais importantes do capital circulante e da posição financeira da maioria das companhias industriais e comerciais. Sua correta determinação no início e no fim do período contábil é essencial para uma apuração adequada do lucro líquido do exercício. Os estoques estão intimamente ligados às principais áreas de operação dessas companhias e envolvem problemas de administração controle, contabilização e principalmente de avaliação.

3.2 FUNÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUES

Uma má gestão no estoque acarretaria em inúmeros prejuízos à empresa. Dentre eles elevação do cancelamento de pedidos, parada de produção por falta de matérias, falta de espaço para armazenamento, quantidades maiores de estoque enquanto a produção permanece constante, e assim vai. Portanto, sua existência em meio a administração de estoques torna-se essencial. A gestão age como protetora do aumento dos preços é quem incentiva as economias na produção e mais, é a gestão quem protege as empresas das incertezas na demanda e no tempo de reabastecimento do estoque (CABANAS, 2005).

- Sendo suas principais funções: determinar “o que” manter em estoque;
- Determinar quando reabastecer; determinar quanto requisitar;

- Acionar o processo de reabastecimento;
- Receber, estocar e suprir os materiais conforme requerido pelos usuários;
- Realizar saneamento do estoque.

É necessário gerir as tarefas do dia-a-dia, ou seja, o responsável dentro desta organização fica encarregado de controlar as possíveis necessidades dos clientes, a reposição do estoque e assim a saída deste determinado produto. Para estabelecer os níveis desejados de estoques, é imprescindível ter uma noção em relação à previsão das vendas. Dependendo do montante que a empresa programa vender em um determinado período, serão determinados os níveis de estoque, ou seja, o que é necessário manter na empresa para assegurar as vendas programadas. (LAUGEN, 2009)

3.3 POLÍTICAS DE ESTOQUES

Francischini e Gurgel (2002:87) definem por política “as diretrizes, formal ou informalmente, expressas pela administração, que se desdobram em padrões, e regras a serem utilizadas pelas pessoas que possuem autoridade na tomada de decisão numa empresa”.

Portanto, cabe aos gerentes de produção, em relação aos estoques, a decisão de qual o nível de estoque para cada um dos materiais exigidos pelas áreas da empresa. Para isto eles estão envolvidos em três principais tipos de decisão: quanto pedir; quando pedir; como controlar o sistema, (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

Complementando, Wanke (2006) destaca também as decisões referentes a: quanto manter em estoques de segurança e onde localizar os estoques de produto acabado. No entanto essa última área de decisão não se aplica ao trabalho, visto que trata de materiais de demanda independente.

Para Vollmannet *et al.* (2006), as políticas específicas de gerenciamento de estoque são desenvolvidas para cobrir quatro áreas: quantidade do pedido, estoque de segurança, verificação do registro do estoque e classificação do próprio item. As duas primeiras áreas são equivalentes a algumas das supracitadas. A terceira é

importante para prevenir problemas de acuracidade de estoque, que ocorrem quando os registros do computador não correspondem às quantidades reais estocadas. Finalmente, a última trata de uma reconsideração da classificação dos itens. Isso porque, quando os estoques de determinada organização são distribuídos em classes, a partir de um determinado critério, é possível que para um ou outro elemento desse estoque seja mais interessante o gerenciamento a partir dos procedimentos aplicados a outra classe.

Assim, pode-se entender que uma política de decisões de ressuprimento é aquela que irá orientar os responsáveis pela atividade de abastecimento e manutenção dos estoques a tomarem suas decisões em cada área envolvida.

3.4 CUSTOS DE ESTOQUES

Mota (1981) entende por custos de estoques todos aqueles em que incorre sobre o material estocado, sejam os de natureza física, como os custos do espaço, do pessoal, dos materiais indiretos consumidos no serviço de armazenamento (por exemplo: lubrificantes, anticorrosivos, incombustíveis, etc). Sejam os de natureza econômica, como seguros, juros de renumeração do capital investido no material estocado, etc.

Conforme Slack et al. (1999), os gerentes deveram levar em consideração os seguintes custos para tomada de decisão quanto a quantidade de produtos a comprar.

- *Custos de descontos de preços:* em muitas indústrias, os fornecedores oferecem descontos sobre o preço normal de compras para grandes quantidades; alternativamente eles podem impor custos extras para pequenos pedidos;

- *Custos de falta de estoques:* se errarmos a decisão de quantidade de pedido e ficarmos sem estoque, haverá custos incorridos por nós, pela falha no fornecimento a nossos consumidores;

- *Custos capital de giro:* logo que colocamos um pedido de reabastecimento, os fornecedores vão demandar pagamento por seus bens.

- *Custos de armazenagem:* estes são os custos associados à armazenagem física dos bens. Locação, climatização e iluminação do armazém podem ser caros, especialmente quando são requeridas condições especiais.

“O conceito de custo de oportunidade se refere a uma possível perda de rendimentos pela opção por uma determinada alternativa em detrimento de outra. Seu cálculo pode ser feito em função da diferença de resultado entre duas alternativas: a que de fato se concretizou e a que teria se concretizado caso a opção tivesse sido diferente. Para se analisar esta diferença é preciso considerar as possíveis receitas e custos das duas alternativas. Assim, o custo financeiro do estoque faz referência a um possível rendimento que o capital imobilizado teria, caso fosse aplicado em algum outro projeto da empresa. Neste caso, a aplicação em outro projeto seria a alternativa à decisão tomada de investir o capital em uma conta do ativo. (LIMA, 2007:1) ”.

3.5 ESTOQUE DE SEGURANÇA (ES)

O estoque de segurança também é chamado de estoque isolador. Seu propósito é compensar as incertezas inerentes a fornecimento e demanda (SLACK, CHAMBERS, JOHNSTON, 2002). O estoque de segurança determina a quantidade mínima que deve existir no estoque, destinada a cobrir eventuais atrasos no suprimento e objetivando a garantia do funcionamento eficiente do processo produtivo, sem o risco de faltas (GARCIA; LACERDA; AROZO, 2001).

Garcia, Lacerda e Arozo (2001) apontam algumas causas que podem ocasionar estas faltas:

- Oscilações no consumo (considerando também que quanto maior for o tempo de reposição maior será a probabilidade de variações da demanda real em relação à demanda prevista, dentro do tempo de reposição);
- Atraso no tempo de reposição;
- Variação na quantidade, quando o controle de quantidade rejeita um lote, por exemplo;
- Diferenças de inventário.

Os autores destacam ainda, que o estoque de segurança é importante para o adequado estabelecimento do ponto de pedido. Idealmente o estoque de segurança poderia ser tão alto que jamais haveria, para todas as finalidades práticas, ocasião de falta de material. Entretanto, se a quantidade de material representada como margem de segurança tende a não ser usada, e torna-se uma parte permanente do estoque, a armazenagem e os outros custos são elevados. Ao contrário, se estabelecer uma margem de segurança demasiado baixa, acarretaria custo de ruptura, que são os custos de não possuir os materiais disponíveis quando

necessários, isto é, a perda de vendas, paralisação da produção e despesas para apressar entregas.

Chopra e Meindl (2003) mostram que o estoque de segurança serve para amenizar os efeitos da variabilidade da demanda. Quanto maior a variabilidade, mais difícil é a sua previsão. Demandas previsíveis e com pouca variabilidade não geram necessidade de estoques de segurança, pois são atendidas pelo estoque cíclico (diferença entre o lote de produção e a demanda).

A disponibilidade do produto reflete a capacidade da empresa atender ao pedido do cliente a partir do estoque disponível, logo o nível de serviço é o resultado de ciclos de ressuprimentos que resultam no atendimento de toda a demanda. Sendo o nível de serviço medido através da probabilidade de não ocorrer falta de estoque em um ciclo de ressuprimento. Na prática, o estoque de segurança significa aumentar o ponto de ressuprimento, antecipando a colocação do pedido, para evitar falta de estoques no futuro.

3.6 TEMPO DE RESSUPRIMENTO (TR)

O Tempo de Ressuprimento é baseado em históricos das ocorrências de compra tem o inconveniente de, por ser uma média, incorporar em seu cálculo os diversos problemas que podem ter havido com o fornecedor, isto é, representa a média de sua administração das entregas (MOURA, 2004).

Segundo Ballou (2006), o Tempo de Ressuprimento é o tempo decorrido entre o momento de identificação da necessidade e o momento em que o item será incorporado ao estoque. Neste trabalho, considera-se o TR como o tempo entre o momento do pedido e a incorporação no estoque. Este tempo pode ser estimado com base em históricos de compra ou definido em contrato com o fornecedor.

A área de compras deve insistir em contratar fornecedores estabelecendo os prazos de entrega e fazendo-os cumprir com o acordado, assim, a empresa não deve se posicionar de modo a confiar plenamente nos critérios acordados, e o modelo utilizado para a gestão dos estoques deve considerar a variabilidade do tempo de ressuprimento (WANKE, 2006).

Para medir corretamente o tempo de ressuprimento devem ser considerados os seguintes tempos: comunicação ao fornecedor, prazo de entrega do fornecedor, transporte, recebimento e inspeção (BALLOU, 2006).

3.7 PONTO DE RESSUPRIMENTO (PR)

O ponto de ressuprimento é a quantidade que indica o momento de fazer um novo pedido de compra. Para garantir a anulação dos efeitos ocasionados pela variabilidade do tempo de ressuprimento e da demanda diária, estoques de segurança devem ser acrescentados ao ponto de ressuprimento (GARCIA; LACERDA; AROZO, 2001).

Para que os pedidos sejam feitos na hora e na quantidade correta, você deve se utilizar de um cálculo matemático chamado Ponto de Ressuprimento. O Ponto de Ressuprimento (PR) é um dos mais conhecidos e utilizados sistemas de controle de estoque. Ele se baseia na avaliação de quantidades sempre que ocorre um consumo ou retirada do estoque, a fim de identificar se é o momento de fazer a reposição do item. Para a determinação do ponto de ressuprimento, deve haver uma certeza da demanda e de ciclo de pedidos.

3.8 ANÁLISE ABC

A competitividade pode ser definida como capacidade de desenvolver sustentar vantagens competitivas que lhe permitam enfrentar a concorrência sendo condicionada por um amplo conjunto de fatores internos e externos. A curva ABC é uma importante ferramenta que auxilia o administrador; ela permite identificar aqueles itens que justificam atenção e tratamento adequados quanto à sua administração. Ela tem sido usada para a gestão de estoques, para definição de políticas de vendas, estabelecimento de prioridades para a programação da produção e uma série de outros problemas usuais na empresa. Normalmente, centenas ou milhares de itens compõem os estoques normais das empresas e o gerenciamento sobre todos eles torna-se elevadamente dispendioso. O critério adotado para simplificar esse gerenciamento e reduzir custos é o Sistema ABC.

A curva ABC tem sido bastante utilizada para a administração de estoques, para a definição de políticas de vendas, para o planejamento da distribuição, para a programação da produção e uma série de problemas usuais de empresas, quer sejam estas de características industriais, comerciais ou de prestação de serviços.

Trata-se de uma ferramenta gerencial que permite identificar quais itens justificam atenção e tratamento adequados quanto à sua importância relativa (LUIZ,2008).

Segundo Pinto (2002), numa organização, a curva ABC é muito utilizada para a administração de estoques, mas também é usada para a definição de políticas de vendas, para o estabelecimento de prioridades, para a programação de produção, etc. Para a administração de estoques, por exemplo, o administrador a usa como um parâmetro que informa sobre a necessidade de aquisição de itens - mercadorias ou matérias-primas - essenciais para o controle do estoque.

3.9 LOTE ECONÔMICO DE COMPRA (LEC)

Nos modelos de Lote Econômico uma ordem é disparada sempre que o nível de estoque chega ao Ponto de Ressuprimento. É necessário acompanhar continuamente as quantidades em estoque e, portanto, este modelo exige mais recursos e esforços para sua gestão. Por isso são mais indicados para aqueles itens mais caros, importantes, ou com alto custo de falta (CORRÊA; DIAS, 1998).

Quanto maior for o lote de compra, maior será o custo de estocagem. Porém, lotes maiores implicam em menor número de entregas, o que reduz o custo com pedidos. Por outro lado, lotes de compra menores implicam em custos de estocagem reduzidos, mas exigem um maior número de lotes de produção ou de entregas, o que eleva o custo com pedidos (PEINADO; GRAEML, 2007).

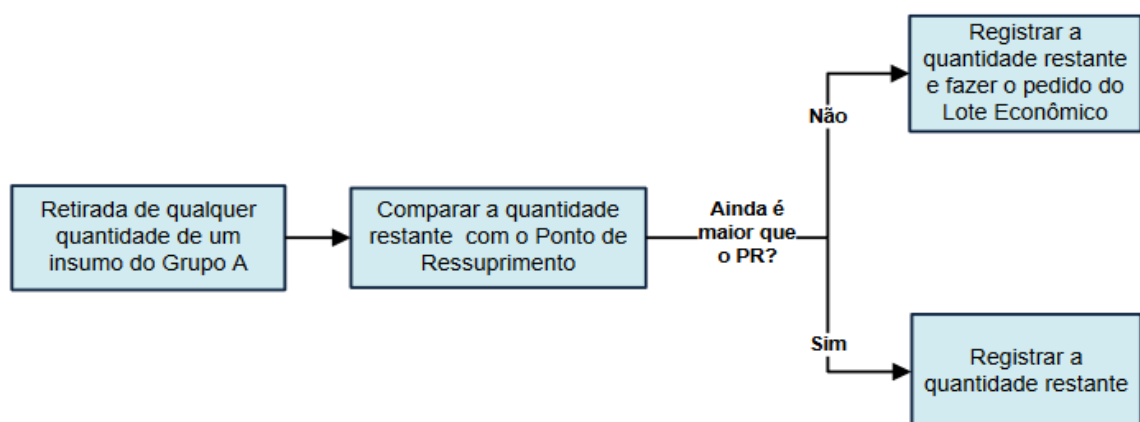


Figura 1 - Modelo de Lote Econômico. Fonte: Corrêa e Dias, 1998.

Corrêa e Dias (1998) assinalam que, apesar de amplamente utilizado, críticas ao modelo do LEC dizem respeito aos pressupostos incluídos, aos custos reais de estoques e ao uso do modelo como instrumento prescritivo: quanto aos pressupostos assumidos no modelo, para mantê-lo relativamente simples, assume-se que as variáveis são fixas, facilmente identificáveis e mensuráveis; quanto ao custo do pedido ou da preparação, quanto maior for este, maior a tendência de se comprar maiores lotes em menor frequência; quanto aos custos de manutenção dos estoques, à medida que eles aumentam, maior é a tendência em comprar mais vezes, em quantidades menores.

4 ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS: CONTROLE DE ESTOQUES DA EMPRESA TATICO PARAFUSOS EM ITAITUBA-PA.

4.1 METODOLOGIA ADOTADA

Segundo Silva e Menezes (2001), a pesquisa é um trabalho em processo não totalmente controlável ou previsível. Adotar uma metodologia significa escolher um caminho, um percurso global do espírito.

Neste capítulo, serão apresentadas as etapas de realização da pesquisa, definindo o tipo de pesquisa, a amostragem, os instrumentos de coletas de dados e a forma como se pretende analisar os dados para obtenção dos objetivos proposto.

Tipo de pesquisa usada na coleta de dados qualitativa e quantitativa, e documentação indireta pois possui pesquisa bibliográfica. Para Silva e Menezes (2001);

Pesquisa quantitativa: considera que tudo pode ser quantificável, o que significa, traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisa-las. Requer o uso de recursos e de técnicas.

Pesquisa qualitativa: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos (Gil, 1991), podem ser:

Pesquisa Bibliográfica: quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e, atualmente, material disponibilizado na Internet. Questionário: é uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito. Os questionários aplicados contiveram perguntas objetivas e subjetivas, para os colaboradores foram 6 (seis) perguntas objetivas, é 1(uma) subjetiva, para os clientes 5 (cinco) perguntas objetivas é 1(uma) subjetiva, para o gestor foram 7(sete) perguntas subjetivas, 1(uma) objetiva, cujas

respostas foram analisadas no capítulo 4 deste trabalho. Para os colaboradores as perguntas foram relacionadas ao Gerenciamento de estoques, ferramentas de trabalho, controle de estoque sugestões de melhorias, já para os clientes foram perguntas relacionadas ao atendimento, controle e organização dos estoques é sugestões de melhorias, para o gestor perguntas relacionadas a função compras, recebimento de materiais, armazenamento, treinamentos aos colaboradores.

Para elaboração deste estudo, os dados foram coletados na empresa nos períodos de 06 de março a 10 de março de 2017. Através das visitas na empresa foram efetuadas com objetivos de buscar informações que pudessem dar embasamento ao estudo. Estas informações foram coletadas através dos questionários aplicados para os colaboradores, clientes e o gestor da empresa.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Para o melhor entender a empresa, os dados cadastrais são especificados no quadro de representação abaixo:

FICHA TÉCNICA
Razão Social: A F DOS SANTOS TAVARES COMERCIO EIRELI – ME CNPJ: 07.362.002/0001-70 Título do Estabelecimento (Nome Fantasia): TATICO Endereço: Rod. Transamazônica, km 1 B, 1000, Bela Vista, 68.180-230, Itaituba – Pa. Telefone: Código e Descrição da Atividade Econômica Principal 47.44-0-01 - Comércio Varejista de Ferragens e Ferramentas Código e Descrição da Atividades Econômicas Secundárias 46.62-1-00 - Comércio atacadista de máquinas, equipamentos para terraplenagem, mineração e construção; partes e peças 47.32-6-00 - Comércio varejista de lubrificantes 47.44-0-03 – Comércio varejista de materiais hidráulicos

Quadro 1 - Ficha técnica da Empresa. Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

4.3 HISTÓRICO DA EMPRESA

A Tatico Parafusos é uma empresa que atua no mercado itaitubense no ramo do varejo de parafusos, peças para motores, mangueiras hidráulicas, etc. Tendo como proprietário o Adm. Thiago Apoliano dos Santos Tavares. Está localizada na Rodovia Transamazônica, km 01, n 1000, 68.180-230, na cidade de Itaituba estado do Pará.

A empresa foi fundada em 29 de março de 2004. No decorrer do ano a empresa passou por muitas dificuldades. Alguns fornecedores acreditaram em seu trabalho e forneceram os produtos necessários para suprir a demanda local.

A necessidade foi seu maior impulso para levar o trabalho adiante, tendo como suas maiores dificuldades não ter o capital necessário, não ter crédito em banco para fazer investimentos e não ter uma estrutura adequada para receber os clientes, nessa época funcionava em um espaço muito pequeno de 70m², em um imóvel de pequeno porte localizado na transamazônica, próximo ao Posto Equador.

A empresa começou a melhorar quando foi formalizada em 2005, surgindo assim novas oportunidades, ou seja, a mesma conseguiu crédito em banco e fez financiamento, cada vez mais a empresa buscou oferecer produtos de qualidade, aumentou seu quadro de funcionários, os gestores buscaram se qualificar cursando o Ensino Superior em Administração para melhor gerenciar a empresa, e buscou qualificar os funcionários com treinamentos. E para melhor atender a empresa trabalha com material no ramo de mineração.

Nesse ano de 2017 a empresa completa 13 anos de atuação no mercado itaitubense, com o compromisso de atender melhor seus clientes, oferecendo produtos de qualidade, agora com um espaço físico maior para atender melhor os clientes é alocar as mercadorias.

O setor administrativo financeiro nos orienta a verificar o controle geral da empresa, o caminho percorrido, os altos e baixos, crescimento, a disponibilidades para futuros investimentos e, contudo, a oportunidade de torná-lo mais sistemático e flexível.

4.2.1 Missão

Oferecer produtos e serviços para máquinas e equipamentos hidráulicos com qualidade e foco no resultado do cliente.

4.2.2 Visão

Ser a referência em Itaituba em produtos e serviços para máquinas hidráulicas, estando presente na região com sustentabilidade financeira e produtos de qualidade.

4.3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES/CARGOS DA EMPRESA

Na empresa Tatico Parafusos há várias atividades que são desenvolvidas, a seguir:

Vendas/Vendedor: Realiza atendimento a clientes, negocia preço dos produtos que a empresa oferece como parafusos, mangueiras, correias, motores e etc., prazo, condições de pagamento e descontos da venda, orienta quanto às especificações dos produtos e/ou serviços. Controla os pedidos dos clientes, qualidade dos produtos e prazo de entrega estabelecido. Auxilia os clientes na escolha dos produtos.

Operador de Caixa: Recebe valores de vendas de produtos e serviços, atende os clientes da empresa, realiza a abertura e fechamento de caixa e emite notas fiscais.

Assistente Financeiro: Realiza levantamentos e controles das transações financeiras, acompanha fluxo de caixa, contas a pagar e receber e emite notas fiscais.

Gestor/Proprietário: responsável pela gestão da empresa, defini as metas, estratégias para alcançar seus objetivos.

4.4 ANÁLISE DOS DADOS

4.4.1 Percepção do Gestor

O entrevistado Sr. Thiago Apoliano dos Santos Tavares ocupa na empresa em questão a função de administrador/gestor. Ele tem 32 anos e é formado em

Administração pela Faculdade de Itaituba. Foi aplicado a este um questionário com oito perguntas, sendo uma objetiva e sete subjetivas.

No que se refere aos questionamentos ao gestor obteve-se as seguintes respostas.

1- Foi questionado se, **há o devido controle de estoque na Tatico Parafusos.**

Resposta: Sim. Mas não é um controle suficiente, ainda precisamos melhorar muito.

Descrição: Para o gestor o controle de estoques na empresa no momento ainda não é suficiente, precisa criar estratégias para uma melhor organização.

2- Perguntamos se, **a função compras é realizada, considerando os históricos de movimentação de materiais (entradas/saídas), Lotes Econômicos (LEC), variação da demanda e negociação com fornecedores?**

Resposta: Sim. Para a realização de compras nos atentamos para todo o processo necessário, sempre atento as demandas, fornecedores, melhores preços do mercado.

Descrição: De acordo com o gestor todo o processo necessário para a realização das compras, precisa de uma atenção, pois sempre tem que estar atento as mudanças do mercado, sempre buscando melhores maneiras de adquirir produtos de qualidades com preços acessíveis.

3- Também foi perguntado se, **há uma área e equipe exclusiva para o Recebimento de Materiais?**

Resposta: Não. O Recebimento de Materiais é feito no espaço físico da empresa não tem uma área específica para receber, geralmente a equipe que recebe os materiais, e composta por dois vendedores que tem mais experiência, onde os mesmos já receberam treinamentos, sendo eles, conferir a mercadoria de acordo com a nota, verificar se não está faltando algum produto, verificar se a mercadoria não está violado ou danificado em decorrência ao transporte, verificar frete, após toda a conferência, repassar para o setor financeiro.

Descrição: Mesmo a empresa não tendo uma área exclusiva para o recebimento dos materiais, os funcionários que recebem a mercadoria no espaço físico da empresa, receberam treinamentos adequados para o recebimento e realizar a conferência da mercadoria.

4- O armazenamento e localização de todos os itens é adequado (prateleiras, gôndolas, galpões)?

Resposta: Sim. Porém os armazenamentos são em prateleiras, e gôndolas, no momento a empresa está passando por uma reforma, é tem alguns itens que não estão armazenados de forma adequada, estamos ampliando mais os espaços físicos, compramos mais prateleiras para organizar melhor o estoque da empresa.

Descrição: O armazenamento das mercadorias é em prateleiras e gondolas, no momento a empresa está passando por uma reforma no espaço físico, com isso alguns itens ainda não estão organizados em seus devidos lugares, mas o gestor faz menção que já está adquirindo mais prateleiras afim de organizar melhor seus produtos.

5- Também foi indagado se, há a Classificação e Codificação dos itens estocados.

Resposta: Em algumas mercadorias sim, já em outras não, mas já estamos trabalhando para melhorar essa estocagem.

Descrição: Classificação e codificação dos itens são importantes para o processo de estocagem, mas em alguns itens da empresa ainda não há essa classificação.

6- Quando questionado se, oferece treinamentos aos colaboradores quanto ao controle de estoque?

Resposta: Sim. Todos os colaboradores recebem treinamentos como: estocar a mercadoria de maneira correta, organizar o produto nas prateleiras, cada produto em sua seção correta, mas alguns deles não se atentam para esses cuidados, com isso o estoque fica desorganizado.

Descrição: oferecer treinamentos aos colaboradores é o papel do gestor, pois deixam mais capacitados para exercer suas atividades, o gestor da empresa oferece treinamentos aos seus colaboradores quanto ao controle de estoque, mas alguns deles não realizam suas atividades corretamente se atentando aos treinamentos, com isso o estoque fica desorganizado, é necessário que o gestor fique atento a essas situações.

7- De forma objetiva perguntou-se, **como você avalia o Controle dos Estoques da Tatico Parafusos?** Com quatro alternativas, a seguir:

() Ótimo () Bom (x) Regular () Péssimo

Descrição: O gestor avalia o controle de estoques Regular, percebe-se que precisa de políticas estratégias para reverter esse quadro.

4.4.2 Percepção dos Colaboradores em relação ao Controle dos Estoques

Foi aplicado o questionário para 7 colaboradores da empresa, sendo: 01 caixa, 05 vendedores, e 01 assistente financeiro. Quanto ao gênero 2 são do sexo feminino e 5 do sexo masculino. O tempo de trabalho na empresa varia de um mês a dez anos. No questionário foram aplicadas perguntas objetivas e subjetivas.

4- De forma objetiva foi perguntado se, **percebe o Gerenciamento dos Estoques na Tatico Parafusos de que maneira?**

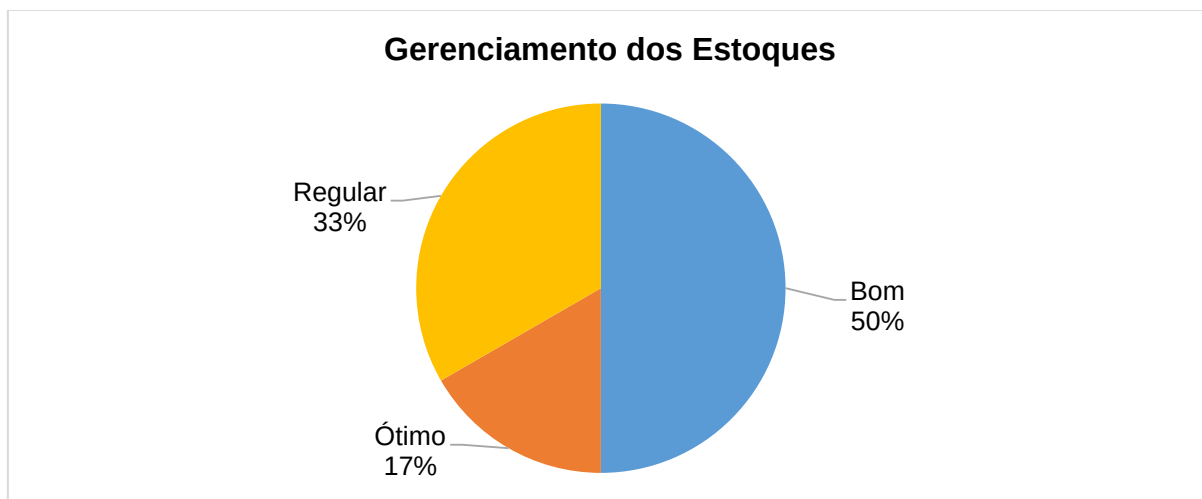


Gráfico 2 - Percepção do gerenciamento dos estoques. Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Descrição: Sobre o gerenciamento dos estoques 50% (cinquenta por cento) dos colaboradores relatam que o gerenciamento é Bom, 33% (trinta e três por cento) gerenciamento regular é 17% (dezessete por cento) gerenciamento ótimo. Entende-se que a maior porcentagem foi que o gerenciamento dos estoques é Bom relatados pelos colaboradores.

5- Você recebeu algum tipo de treinamentos referente ao controle de materiais? Quais:

De acordo com os colaboradores todos receberam treinamentos referente ao controle de materiais. Sendo eles:

- ✓ Orientação sobre o local adequado para colocar os produtos;
- ✓ Organização do estoque;
- ✓ Conferência da chegada do produto;
- ✓ Inspeccionar a mercadoria.

Descrição: Em relação ao **local adequado para o armazenado para os produtos**, sabe-se que sua relevância se dá pelo fato de que ao tomar essa medida, tem-se uma maior conservação dos mesmos, minimizando assim as perdas, acrescenta-se a isso a possibilidade de elencar preços mais competitivos. Já quanto a **organização do estoque**, como o próprio nome diz, tem sua relevância por traduzir uma maior organização para o espaço de trabalho, melhorando assim seu

escoamento nas entregas. No que concerne a **conferência na chegada dos produtos**, esta é primordial para a verificação se os produtos solicitados estão conformidade com o pedido, face a qualidade e quantidades específicas e este também possibilita a minimização de perdas. E por fim temos, a **inspeção da mercadoria**, que tem sua relevância, por caracterizar-se como uma análise minuciosa das peculiaridades de cada produto em suas partes constituintes e na qualidade do produto solicitado.

6- Como você considera o armazenamento dos itens?



Gráfico 3 - Percepção da atividade de armazenagem. Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Descrição: Com referência ao armazenamento dos itens, 67% (sessenta por cento) dos colaboradores considera o armazenamento adequado, mas 33% (trinta e três por cento) considera esse armazenamento inadequado. Entende-se que para os colaboradores em sua maioria considera o armazenamento adequado.

7- Questionados **quanto as ferramentas de trabalho (sistema de informação, equipamentos de movimentação e armazenagem)** todos os colaboradores responderam que essas ferramentas são suficientes para a realização de suas atividades.

8- Perguntado se **Você sente dificuldades em suas atividades por conta do controle dos estoques? Justifique**, obteve-se as seguintes respostas:

Colaborador 1	SIM	Alguns produtos não estão identificados nas seções.
Colaborador 2	NÃO	Consigo sempre encontrar os produtos.
Colaborador 3	SIM	Falta mais organização do estoque.
Colaborador 4	SIM	Algumas prateleiras estão muito próximas isso dificulta.
Colaborador 5	SIM	Muitas vezes não consigo encontrar o que estou procurando.
Colaborador 6	NÃO	Não tenho nenhuma dificuldade.
Colaborador 7	-	-

Quadro 1 - Dificuldades na atividade envolvendo o controle de estoques. Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Descrição: Para a maioria dos colaboradores, os mesmos sentem dificuldades em realizar suas atividades por conta do controle de estoques, muitas vezes pela falta de desorganização, produtos não identificados.

8- Como você avalia o controle dos estoques da empresa?

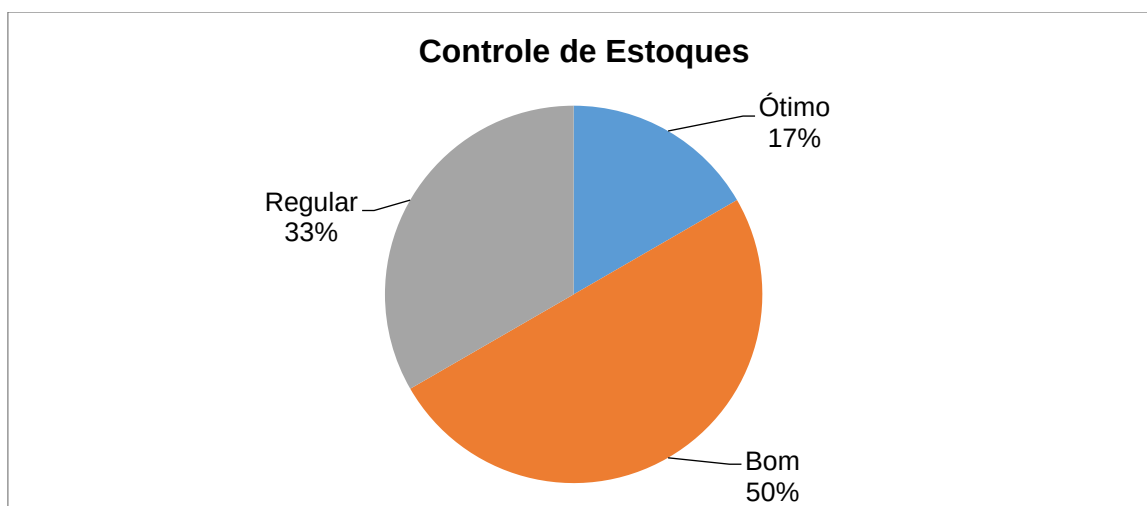


Gráfico 4 - Avaliação do controle dos estoques. Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Descrição: Observou-se que 50% (cinquenta por cento) dos colaboradores avaliam o controle de estoques sendo bom, 33%(trinta e três por cento) avaliam regular e 17% (dezessete por cento) avaliam como ótimo.

9- Sugestões para melhorias

Colaborador 1	Ter melhores estratégias para agradar os clientes.
Colaborador 2	Organizar o estoque para facilitar na hora da venda.
Colaborador 3	Organizar melhor as seções dos produtos.
Colaborador 4	Fazer uma conferência de todo o estoque da empresa.
Colaborador 5	Não deixar faltar no estoque os produtos de maior rotatividade.
Colaborador 6	Atender melhor os clientes.
Colaborador 7	-

Quadro 2 - Sugestões de Melhoria. Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Descrição: Os colaboradores deram suas sugestões de melhorias, com sugestões diferentes, sugestões essas que o gestor pode está verificando, é colocando em pratica, colaborador 7 não deu sua sugestão de melhoria.

4.4.3 Percepção dos Clientes em relação ao Controle dos Estoques

Quanto aos questionários voltados para os clientes, apenas 30 clientes responderam aos questionários distribuídos, com perguntas objetivas é subjetiva. O tempo que são clientes da empresa, varia de um mês a treze anos, ou seja, alguns já clientes bem antigos desde o início das atividades da empresa, os demais ao decorrer do ano optaram por se tornarem clientes da mesma, até mesmo pelas diversidades de produtos que a empresa oferece.

1. Cliente a quanto tempo.

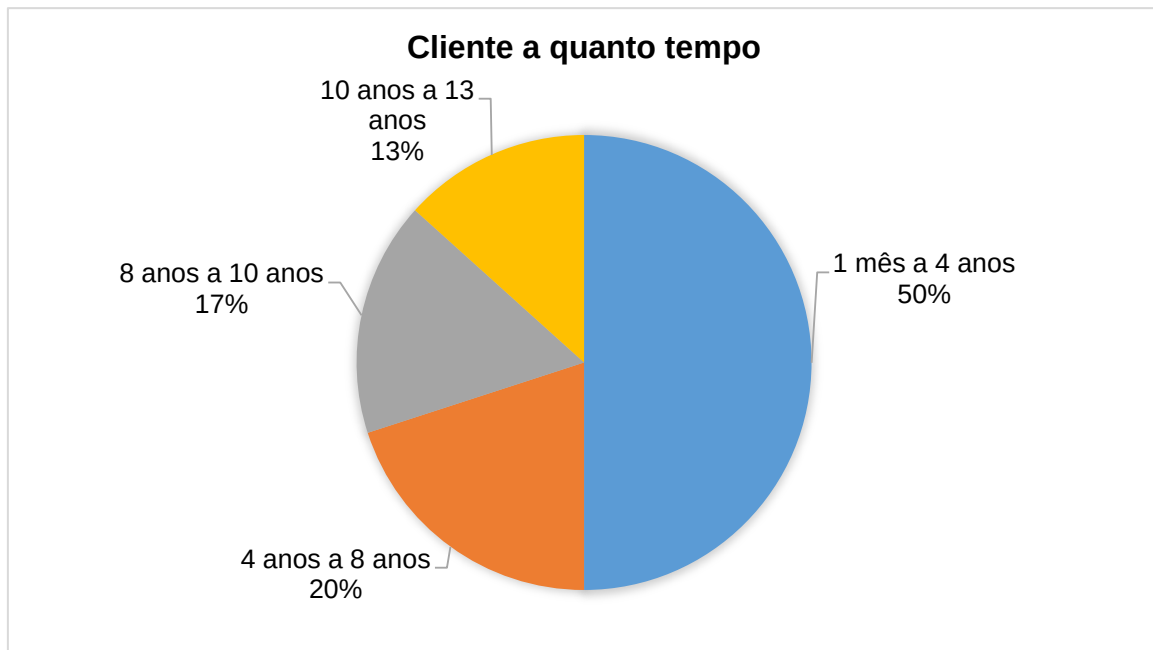


Gráfico 5 – cliente a quanto tempo. Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Descrição: O levantamento de dados observou-se que 50% (cinquenta por cento) são clientes da empresa de 1 mês a 4 anos, um número bem significativo onde mostra que cada vez mais a empresa está oferecendo produtos de qualidade que atendem a necessidades desses novos clientes, de 4 a 8 anos são 20% (vinte por cento) dos clientes, de 8 a 10 anos são 17% (dezessete por cento) é de 10 a 13 anos são 13% (treze por cento).

2- Você percebe o controle e a organização nos estoques da Tatico Parafusos?



Gráfico 5 - Percepção do controle e organização dos estoques. Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Descrição: Observou-se que 60% (sessenta por cento) dos clientes não percebem o controle e a organização dos estoques da empresa, já os 40% (quarenta por cento) dos clientes conseguem perceber esse controle e organização dos estoques. Isso demonstra que o controle e a organização dos estoques ainda não estão organizados o suficiente para satisfazer seus clientes.

3- Há, com frequência, a falta de produtos de sua necessidade?

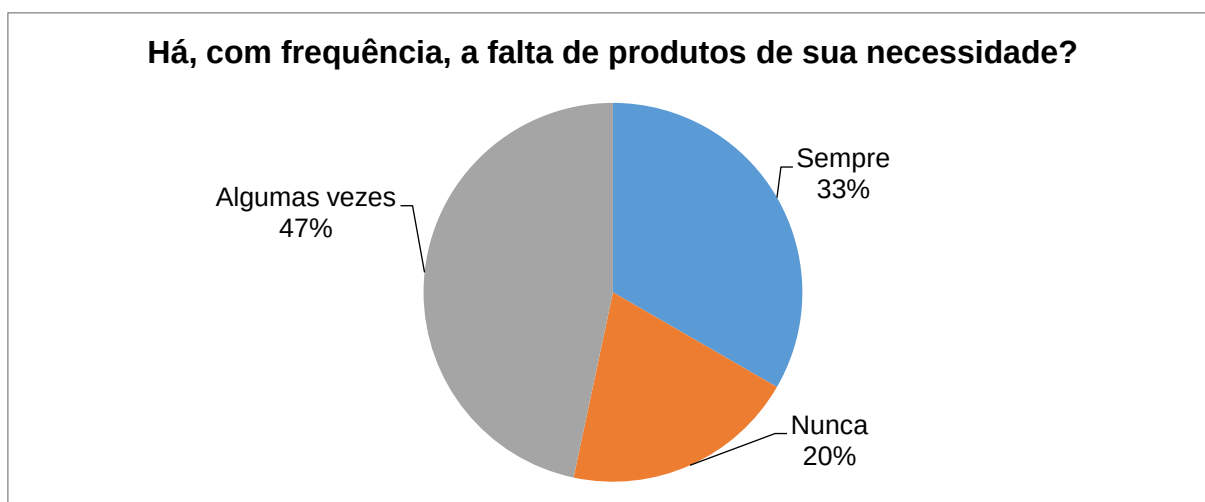


Gráfico 6 - Falta de produtos. Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Descrição: Quando se trata da falta de produtos, 47% (quarenta e sete por cento) dos clientes relataram que apenas algumas vezes existem a falta dos

produtos que procuram, 33% (trinta e três por cento) dos clientes relataram que sempre há falta dos produtos que eles procuram, é para 20% (vinte por cento) dos clientes estão satisfeitos, pois nunca houve a falta dos produtos. Entendemos que o gestor tem que observar quais produtos de maior rotatividade, é verificar a falta desses produtos que tem uma maior procura por parte dos clientes, para não faltar no estoque.

4- Foi perguntado se, percebe atitudes de melhoria do Controle dos Estoques na Empresa?

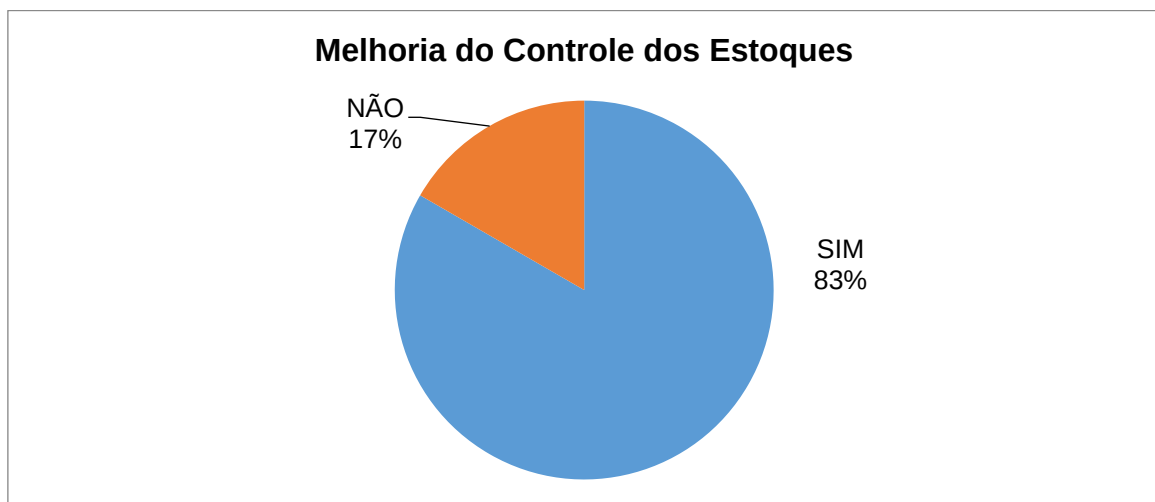


Gráfico 7 - Intenções de melhoria do controle dos estoques. Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Descrição: No gráfico acima percebe-se que 83% (oitenta e três por cento) dos clientes percebem uma melhoria a respeito do controle de estoque na empresa, um sinal positivo de que as medidas tomadas pelo gestor, estão funcionando, apenas 17% (dezessete por cento) dos clientes não percebem essa melhoria, para eles precisa mais empenho de todos da empresa.

5- De forma objetiva perguntou-se, como você considera o atendimento da Tatico Parafusos?

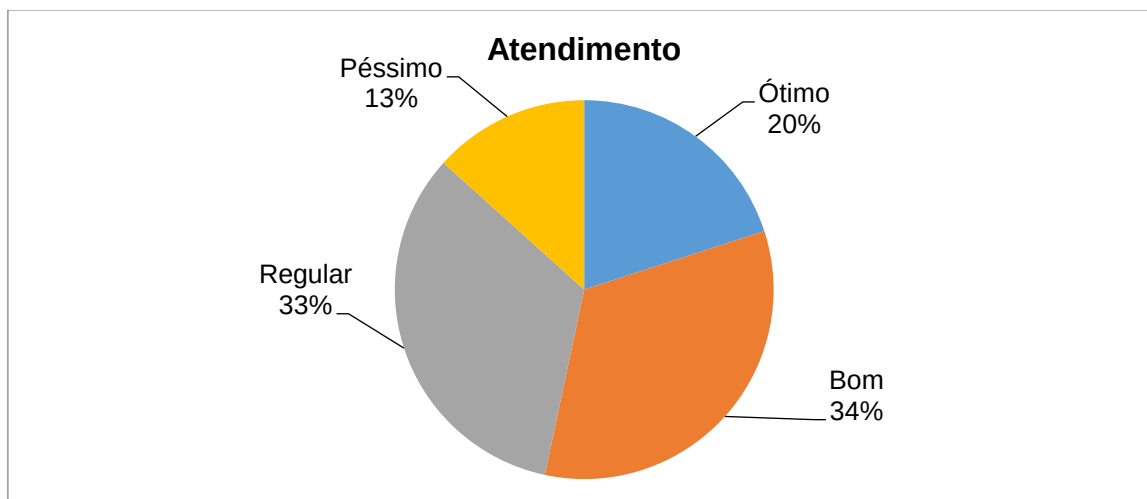


Gráfico 8 - Atendimento da empresa. Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Descrição: Fidelizar o cliente, oferecer um bom atendimento é um dos pontos importantes para o crescimento da empresa, relacionado ao atendimento 33%(trinta e três por cento) dos clientes consideram o atendimento Regular, ou seja, precisa melhorar, 34% (trinta e quatro por cento) considera um Bom atendimento, 20%(vinte por cento) um Ótimo atendimento é 13% (treze por cento) considera o atendimento péssimo, uma porcentagem baixa mais a mesmo tempo preocupante, os gestor da empresa precisa ficar atento a esses detalhes é oferecer, palestras, treinamentos, cursos aos seus colaboradores.

6- De forma objetiva. Quanto **ao tempo do atendimento, você acha que está de acordo com suas expectativas?**



Gráfico 9 – Ao tempo do atendimento da empresa. Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Descrição: Percebeu-se que 59% (cinquenta e nove por cento) dos clientes em relação ao tempo do atendimento não atende as expectativas dos mesmos, por isso deve ter mais agilidade no atendimento, os 41% (quarenta e um por cento) dos clientes relataram que o tempo de atendimento atende as expectativas.

7- Você tem alguma sugestão quanto ao Controle de Estoque na Empresa?

Dos 30 clientes que responderam ao questionário, apenas 9 deram sugestões de melhorias para a empresa, sendo que algumas das sugestões dos clientes não foram diretamente relacionados ao controle de estoques, e sim sobre atendimento.

Cliente 1	Melhorar atendimento, mais rapidez.
Cliente 2	Contratar mais funcionários.
Cliente 3	Fazer promoções.
Cliente 4	Organizar mais a empresa.
Cliente 5	Fidelizar o cliente.
Cliente 6	Estoque está um pouco bagunçado.
Cliente 7	Não deixar faltar produtos.
Cliente 8	Mais desconto no ato da compra.
Cliente 9	Atender melhor o cliente.

Quadro 3 - Sugestões de Melhoria. Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Descrição: De acordo com as sugestões de melhorias dos clientes para a empresa, percebemos que uma pequena quantidade optou por dar sugestão, sendo elas importantes para o desenvolvimento da empresa, sugestões no atendimento, organização de estoque, desconto etc.

4.6 SUGESTÕES DE MELHORIA

Com o intuito de apresentar soluções para os erros cometidos nos sistemas de movimentação dos produtos no estoque apresentamos as sugestões de acordo com cada sistema.

1. Entradas e saídas no físico

- ✓ Estabelecer reuniões periódicas entre os funcionários responsáveis pelo controle de estoques, para que eles possam ter mais atenção na hora no recebimento do material, conferir a mercadoria direito;
- ✓ Manter o estoque sempre organizado, limpo, cada item em sua determinada seção;
- ✓ Verificar os produtos com maior rotatividade;
- ✓ Fazer uma recontagem em todo o estoque, para regularizar verificando os itens que estão faltando no estoque.

Indo nessa direção, Reichenback e Karpinski (2010, p.3) assevera que:

Um bom controle de estoque e um monitoramento da sua movimentação são atividades indispensáveis para a lucratividade e para competitividade da empresa; porém, o custo do controle de estoque não deverá exceder os benefícios que ele possa proporcionar.

Dessa forma, é possível propor que a gestão de estoques constitui uma série de ações que permitem ao administrador verificar se os estoques estão sendo bem utilizados, bem localizados em relações aos setores que deles utilizam, bem manuseados e bem controlados.

2. Entradas e saídas no sistema

- ✓ Após a anotação dos modelos no formulário de controle, realizar uma segunda conferência para checar se foram preenchidos corretamente.
- ✓ Conferir os pedidos e confrontar com a nota fiscal para detectar alguma divergência ou falha do sistema.

3. Recebimento

- ✓ Mesmo os pallets estando organizados, devem ser realizados inspeções diárias nos lotes a fim de verificar alguma inconsistência na disposição dos produtos.
- ✓ Ao receber a nota fiscal o conferente deve primeiramente observar se existe alguma antecipação a ser descontada.

4. Embarque (primeira conferência)

- ✓ É preciso que os funcionários esperem a primeira conferência de forma adequada, de modo que os responsáveis pela segunda conferência repitam toda a operação.

5. Embarque (segunda conferência)

- ✓ Os produtos devem estar dispostos nos pallets de forma que facilite a contagem e que fique visível a nomenclatura dos itens;
- ✓ Os produtos separados devem estar ao lado da nota fiscal, para evitar que um mesmo item seja contado mais de uma vez no estoque.

6. Atendimento

- ✓ Oferecer palestras para os colaboradores oferecer um melhor atendimento;
- ✓ Oferecer cursos sobre atendimento ao cliente;
- ✓ Mais agilidade no atendimento;
- ✓ Fidelizar o cliente.

5 CONCLUSÃO

Esse Trabalho de Conclusão de Curso teve como objetivo analisar o controle de estoques da empresa Tatico Parafusos. Para manter um estoque organizado requer atenção por parte do gestor, pois a adequação de sua composição se dá desde o armazenamento das mercadorias por categorias até a quantidade correta dos volumes estocados de cada produto.

Foi possível identificar que a referida empresa analisada desenvolve estratégias favoráveis ao seu desenvolvimento, porém, precisa reavaliar e

aperfeiçoar alguns métodos utilizados. O controle do estoque ainda está em fase de readaptação, sendo preciso implantar técnicas mais precisas para obter um aproveitamento maior das vantagens proporcionadas pela organização do estoque.

A geração de informações atualizadas sobre quanto e quando é necessário o suprimento de recursos materiais, comenta-se que tal benefício também pode ser visto como facilitador de uma possível sistematização e padronização da Gestão de Estoques na empresa.

De acordo com as informações coletadas durante a pesquisa foi detectado alguns problemas, sendo eles relacionados ao estoque da empresa, atendimento, organização entre outros. Na percepção do gestor da empresa o controle de estoque ainda não é suficiente, precisa-se melhorar criando políticas estratégicas, para os colaboradores ainda existem algumas dificuldades que envolvem o controle de estoque como a falta de organização do estoque, produtos não identificados nas prateleiras, na percepção dos clientes também existem alguns pontos importantes na empresa que precisam melhorar, são eles a falta dos produtos sempre na empresa, atendimento, nas sugestões de melhorias percebe-se que o cliente quer uma melhor atenção por parte dos colaboradores.

Diante das informações coletadas aos sujeitos que foram aplicados os questionários, foram apresentadas algumas sugestões de melhorias, com intuito do gestor analisar cada uma delas, é aplica-la na empresa, sendo elas relatadas especificadamente nas páginas 50 e 51 do trabalho.

Conclui-se assim que a empresa apresenta problemas relacionados ao controle de estoque, atendimento, como também apresentam falhas na padronização dos seus processos de controle. É fundamental que a empresa desenvolva treinamento voltado para a qualificação com os colaboradores que lidam diretamente com a área de recursos materiais, além disso, desenvolva uma política interna de procedimentos e padronização das atividades, no sentido de capacitar e qualificar melhor a sua área de materiais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 1999.

ARNOLD, J.R. Tony, **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 2006

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

BAILY, Peter, et al. **Princípios da administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

CABANAS, L. A.; RIBEIRO, M.C. **Apostila de administração de recursos materiais e patrimoniais**. São Paulo, 2005.

CORRÊA, H. L.; DIAS, G. P. P. D. **De volta a gestão de estoques: as técnicas estão sendo usadas pelas empresas?** In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, São Paulo, FGVSP, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de produção**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: Supply Chain**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CHOPRA.S. e MEINDL, P., **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos Estratégia, planejamento e Operação**, São Paulo: Prentic Hall,2003.

CHOPRA, Sunil; MEINDL Peter. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação**. São Paulo: Pearson, 2004

DIAS, M.A.P., **Administração de Materiais: uma abordagem logística**, 4ª ed. São Paulo, Atlas, 1993.

DIAS, M. A. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas, 2004.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: Princípios, Conceitos e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

FRANCISCHINI, Paulino G.; GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração de Materiais e do Patrimônio**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002

FRANSCISHINI, Paulino G. GURGEL, Floriano A. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

GARCIA, E. S.; LACERDA, L. S.; AROZO, R. **Gerenciando incertezas no planejamento logístico: o papel do estoque de segurança**. *Revista Tecnologista*, v. 63, p. 36-42, São Paulo fev. 2001.

GARCIA, Eduardo Saggioro. **Gestão de Estoque – Otimizando a logística e a cadeia de suprimento**. Rio de Janeiro: E-Papers, 2006

GARCIA, Eduardo Saggioro. **Gestão de Estoque – Otimizando a logística e a cadeia de suprimento**. Rio de Janeiro: E-Papers, 2013.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg, **Administração da Produção e Operações**, 8 ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

HAMILTON. Pozo, **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**. 5 ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

IUDÍCIBUS, S. de et al. **Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável também às demais sociedades**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 1995.

LAMBERT, D. M.; STOCK, J. R; VANTINE, J. G. **Administração estratégica da logística**. São Paulo: Vantine, 1998.

LAUGENI, Fernando P, MARTINS Petronio G. **Administração da Produção**. Curitiba: Saraiva, 2009.

LIMA, Maurício Pimenta. **Estoque: Custo de Oportunidade e Impacto sobre os Indicadores Financeiros 2007**. CEL - Centro de Estudos em Logística / COPPEAD. Disponível em: <www.centrodelogistica.com.br>. Acesso em: 10 de março 2017.

LIMA, José C. **Um Estudo Sobre a Reconfiguração da Função Compras em Empresas do Setor Automotivo**, São Paulo. USP. 2009.

LUIZ, S. et al. **A Curva ABC como ferramenta auxiliar na eliminação da ruptura e equilíbrio do fluxo de caixa**. 2008, 98 p. Monografia. (Graduação em Administração). Faculdades Salesianas de Lins, Lins.

MAGEE, JONH F., **Análise da Administração dos Sistemas de Suprimentos e Distribuição**. São Paulo: Ed Pioneira, 1977.

MARION, Jose Carlos, **Contabilidade Empresarial**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2002

MARTINS, Petrônio Garcia, ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais**. São Paulo: Editora Saraiva. 5ª tiragem, 2003.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MARTINS, P.G.; ALT, P.R.C. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 2 ed. Saraiva, 2006.

MOTTA, S.I., **Gestão de Estoques: Revista R.A.E**, São Paulo, v.17, 1981.

Moura, Reinaldo Aparecido. **Check sua logística interna**. São Paulo: IMAM, 1998.

MOURA, C.E. **Gestão de Estoques**. Editora Ciência Moderna, 2004.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre R. **Administração da produção: operações industriais e de serviços** Curitiba: UnicenP, 2007.

PINTO, C. V. - **Organização e Gestão da Manutenção**. 2. ed. Lisboa: Edições Monitor, 2002.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: Uma Abordagem Logística**. 4º Ed. São Paulo: Atlas, 2007,

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: Uma Abordagem Logística**. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3 ed. Ver. e atualizada. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

SILVA, Renaud. **Administração de materiais**. Rio de Janeiro: Abam, 2005.

SLACK, N.; et al. **Administração da Produção**, 1ªed. São Paulo, Atlas, 1997.

SLACK, N.; et al. **Administração da Produção**, 1ªed. São Paulo, Atlas, 1999.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002

TADEU, Hugo Ferreira Braga. **Gestão de Estoques: Fundamentos, modelos matemáticos e melhores práticas aplicadas**. 1ª edição. São Paulo: CENGAGE, 2010.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Manual de Planejamento e Controle da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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

VIANA, João José. **Administração de materiais um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2002.

VOLLMANN, Thomas E.; BERRY, William L.; WHYBARK, D. Clay; JACOBS, F. Robert. **Sistemas de Planejamento e Controle da Produção para o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006

WANKE, Peter. **Gestão de Estoques na Cadeia de Suprimento: Decisões e Modelos Quantitativos**. São Paulo: Atlas, 2006.

SANTOS, Girlaine De Santana. (2011). **GESTÃO DE ESTOQUE: UM ESTUDO DE CASO PARA MELHOR QUALIDADE DO ATENDIMENTO E SERVIÇO FORNECIDO PELA EMPRESA DESO NO ANO DE 2011**. Disponível em: file:///C:/Users/andre/Desktop/tcc_02-3.pdf - Acesso em: 26 de Ago. de 2017.

BAILY, Peter, FARMER, David et al. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2000. B

GASNIER, D.; BANZATO, E. Armazém Inteligente, Revista LOG Movimentação e Armazenagem, São Paulo, n. 128, Junho, 2001.

REGO, Sílvio Roberto Seixas. **Processo licitatório: contraditório e ampla defesa - doutrina e jurisprudência**. São Paulo: EDIPRO, 2003.

IUDÍCIBUS, Sérgio de, MARTINS, Eliseu, GELBKE, Ernesto Rubens, **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações (Aplicável às demais Sociedades)**. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE

ANEXOS



