

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

LEONARDO VIEIRA MARTINS

**A GESTÃO FÍSICA DO CONTROLE DE ESTOQUE DO
BAZAR E PAPELARIA MARTINS**

RUBIATABA - GO

2007

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

LEONARDO VIEIRA MARTINS

**A GESTÃO FÍSICA DO CONTROLE DE ESTOQUE DO
BAZAR E PAPELARIA MARTINS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas, sob a orientação da Prof.^a Dr.^a: Fernanda Regina Nascimento.

RUBIATABA - GO

2007

FICHA CATALOGRÁFICA

MARTINS, Leonardo Vieira.

A gestão física do controle de estoque do Bazar e Papeleria Martins /
Leonardo

Vieira Martins – Rubiataba – GO: Faculdade de Ciências e Educação de
Rubiataba, 2007.

48 f.

Orientador: Fernanda Regina Nascimento.

Monografia (Graduação em Administração)

Bibliografia.

1. Controle de estoques 2. Administração de material 3. Almoxarifados

I. Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba. II. Título.

CDU **658.787**

Elaborada pela biblioteconomista Armandina C. Rodrigues Maia – CRB8/1680

LEONARDO VIEIRA MARTINS

**A GESTÃO FÍSICA DO CONTROLE DE ESTOQUE DO BAZAR E
PAPELARIA MARTINS**

COMISSÃO JULGADORA
MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE GRADUADO PELA FACULDADE
DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

RESULTADO: _____

Orientadora: _____

Professora Dra. Fernanda Regina Nascimento

2º Examinador: _____

Professor Cláudio Kobayashi

3º Examinador: _____

Professor Marcos de Moraes Sousa

Rubiataba, 18 de Janeiro de 2008.

Dedico este trabalho aos meus pais, Dario Martins Neto e Edite Nunes Vieira Martins, que me deram os primeiros ensinamentos e mostraram a importância do estudo para que conseguisse concluir esta intensa caminhada.

À minha irmã, Alessandra Vieira Martins de Oliveira (in memoriam), que foi, sem dúvida, a maior incentivadora para que eu iniciasse este curso superior.

À minha irmã, Andréia Vieira Martins Cristino, e seu esposo, Edmar José Cristino; meus sobrinhos: Danilo, Filipe, Isabela e Isadora, que sempre estiveram ao meu lado em todos os momentos.

Agradeço a Deus por ter conservado a minha fé, fazendo com que eu não desistisse da caminhada.

Em especial, à minha orientadora Professora Dr^a Fernanda Regina Nascimento.

A todos os professores que me ajudaram a adquirir novos conhecimentos.

Aos colegas e amigos acadêmicos.

Aos demais amigos e parentes, que de alguma forma também colaboraram, mesmo que indiretamente, dando sua parcela de contribuição tanto favorável quanto desfavorável para a consecução deste curso.

RESUMO

As inovações e melhorias no controle de estoques das empresas têm se mostrado uma maneira eficiente na busca de redução de custos para maior competitividade. Com vista a este fator, foi analisada a dinâmica dessa atividade na empresa, identificando o impacto na falta de mercadoria, os pontos fortes e fracos, os materiais de baixa rotatividade, os gargalos em relação a entrada e saída de materiais. Trata-se de uma microempresa, que atua no setor varejista de venda de materiais escolares e artigos para presentes. Os resultados obtidos apresentaram a falta de comprometimento dos funcionários, a centralização nas compras, um layout deficiente ocasionando falhas no endereçamento dos produtos na armazenagem e a falta de um funcionário treinado e capacitado para desempenhar a gestão do controle de estoques.

Palavras-chave: Controle de Estoque, Reposição de Estoque e Gestão.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	09
2.PROBLEMATICA.....	12
3.OBJETIVOS.....	13
3.1. Geral.....	13
3.2.Específicos.....	13
4.JUSTIFICATIVA.....	14
5.REFERENCIAL TEORICO.....	15
5.1.Estoque.....	15
5.2. Tipos de Estoque.....	18
5.3. Custo de Estoques.....	21
6.METODOLOGIA.....	27
6.1. Local.....	27
6.2. Tipo de Pesquisa.....	27
6.3. Método de Pesquisa.....	28
6.4. Coleta de Dados.....	29
7. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	30
7.1 Fluxograma de Estoque.....	31
7.2 Controle de Estoques.....	31
7.3 Materiais de Baixa Rotatividade.....	35
7.4 Gargalos.....	35
8. CONCLUSÕES.....	37
9. PLANO DE AÇÃO.....	39
REFERENCIAIS BIBLIOGRAFICAS.....	40
APÊNDICES	
ANEXOS	

1. INTRODUÇÃO

A gestão de estoques é um assunto vital e, frequentemente, absorve parte substancial do orçamento operacional de uma organização. Como não agregam valores aos produtos, quanto menor o nível de estoques com que um sistema produtivo conseguir trabalhar, mais eficiente será.

A eficiência na administração dos estoques poderá criar a diferença com os concorrentes, melhorar a qualidade, reduzir os tempos e diminuir os custos, dentre outros fatores, oferecendo, assim uma vantagem competitiva para a própria empresa.

Administrar recursos escassos nos dias atuais constitui-se num dos grandes desafios dos gerentes, engenheiros, administradores e praticamente de todas as pessoas, direta ou indiretamente, ligadas às atividades produtivas, seja na produção de bens tangíveis ou na prestação de serviços. Esta atividade requer que se concentre grande parte da estratégia e do esforço para garantir ao negócio a eficiência e a eficácia desejada. Requer atingir metas e obter resultados positivos.

Para uma organização, a otimização do fluxo de materiais é de vital importância, pois os estoques representam grande parte dos seus custos logísticos. Além disso, a produção tem um ritmo que não deve ser interrompido e o custo de manutenção dos estoques representa capital parado que poderia ser utilizado para outros fins. A concorrência apresenta-se cada vez mais acirrada e pequenos ganhos representam grandes diferenças para a sobrevivência das empresas no atual mercado.

O desafio do gestor de estoques é saber quando e quanto ressuprir de cada material e quanto deve manter em estoque de segurança. Com o crescente número de itens com diferentes padrões de demanda e características específicas, a complexidade na administração de materiais aumenta devido à necessidade de controle diferenciado. Então se propõe um método de classificação dos materiais em famílias afins, com a adoção de políticas distintas de ressuprimento e estoques de segurança, com o objetivo de garantir o balanceamento dos estoques e atender aos níveis de serviço requeridos.

As inovações e melhorias no processo logístico das empresas têm se mostrado uma maneira eficiente na busca por redução de custos para maior competitividade. Uma vez que, no mercado competitivo, os custos de compra são cada vez menos divergentes, o diferencial das empresas tem sido a redução dos custos operacionais e ganho de argumentos para negociação. Os custos operacionais estão relacionados às atividades de movimentação, manuseio e armazenagem e os ganhos de argumentos podem ser obtidos através de ações como a centralização das compras.

A utilização de estoques, seja de segurança ou de cobertura, para atender à demanda média durante o *lead time* é extremamente importante porque possibilita um melhor nível de atendimento ao cliente e melhora a competitividade da empresa em relação aos concorrentes. Com a centralização das compras se envolve menores custos de processamento de pedido e, assim, possibilita a compra de maiores quantidades, oferecendo ganho de escala nas negociações.

A preocupação em determinar quantidades exatas a serem compradas é uma exigência; e as informações de vendas passadas e níveis de controle de estoques ajudam a prever a demanda futura da organização. Para muitas empresas, o custo do espaço físico e das atividades de manutenção dos estoques é significativo e a aquisição de quantidades, acima do necessário, eleva os custos. No varejo, a falta de mercadoria à disposição do consumidor gera perda de vendas e, conseqüentemente, perda de lucros.

No entanto, novos processos de criação e condução de negócios surgiram. Hoje, o controle de estoque é tratado como um assunto de vital importância para as empresas que precisam diminuir o intervalo entre produção de bens e/ou serviços e suas demandas, levando aos seus clientes serviços e produtos no tempo e lugar certo e nas condições desejadas, ao menor custo possível.

A finalidade é testar se a segmentação dos itens em famílias para controle e reposição, efetivamente, reduzindo os níveis de estoques de forma balanceada, garantem os níveis de serviço requeridos, estabelecidos como sendo a probabilidade de não faltar material na organização, focando um problema prático de controle de estoques pela aplicação de técnicas combinadas e objetivando a otimização dos estoques da empresa, que é de médio porte e possui uma extensa variedade de materiais e produtos diversificados.

Portanto, o levantamento de dados proporcionou o entendimento do funcionamento desta atividade na empresa. Os resultados evidenciaram a importância do controle e manutenção das informações relativas a estoques para a centralização das compras, tornando-se necessária a utilização de teorias, pois vários órgãos dependem de uma boa atuação e desempenho, devido à grande variedade de itens que gerencia, do grande volume de informações que processa de forma rápida e precisa a qualquer momento, e, o fato dos estoques representarem significativa parcela dos ativos da empresa.

Destaca-se que o Bazar e Papelaria Martins, objeto de estudo do presente trabalho, é uma microempresa. Atualmente, as microempresas são de grande importância na economia nacional brasileira, tanto por absorver grande parte da mão-de-obra do país, quanto por representar uma das formas de resistência da população à crescente concentração de riquezas, que aumenta o abismo e estabelece grandes diferenças entre as classes sociais. Tais empresas receberam, com a Constituição Federal de 1988, proteção expressa, que culminou com a criação do Estatuto das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte e a criação de mecanismos de incentivo ao crescimento dos pequenos negócios.

2. PROBLEMÁTICA

O Bazar e Papelaria Martins realiza planejamento para um bom funcionamento do controle de estoque? Como é a gestão desse processo?

É notório que a administração é primordial para o controle do estoque e para o bom andamento da empresa. No entanto, verifica-se que é preciso planejamento para que não falte determinado produto e nem tenha outros em demasia. Portanto, o problema maior é que a empresa possui uma direção centralizada, o que dificulta o controle de entrada e saída de mercadorias, além da falta de organização dos produtos estocados no espaço físico do depósito e nas prateleiras, causando má impressão aos clientes. A empresa possui também um programa informatizado (Minimerka - ECF) que conta com recursos como entrada e saída do estoque, vendas, pagamentos e controle de caixa, porém, é pouco utilizado.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo Geral

- Fazer um diagnóstico a respeito de como se desenvolve os procedimentos no que diz respeito ao controle de estoque da empresa.

3.2. Objetivos Específicos

- Identificar os pontos fortes e fracos no controle de estoques;
- Verificar os materiais de baixa rotatividade;
- Detectar os gargalos em relação ao controle de entrada e saída de materiais.

4. JUSTIFICATIVA

A qualidade no controle de estoque é fator importante na busca pela competitividade. Com a globalização dos mercados e a forte concorrência, torna-se imprescindível uma atenção maior da empresa, para assim agradar ao consumidor final (cliente), que é o foco da mesma. O grande avanço tecnológico tem evidenciado a administração de materiais e o controle de estoque como importantes componentes na vida da empresa, tendo como consequência a necessidade de conhecimentos amplos e profundos sobre as atividades desenvolvidas, o que tem sido fator apreensivo das empresas. Seja ela, pequena ou de grande porte, o controle de estoque deve existir. Ele é necessário à vida de qualquer organização.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 Estoque

É a parte da logística responsável pela guarda de produtos e uma das atividades da armazenagem. Geralmente este termo é utilizado para produtos acabados. Pode ter uma variação de tipo de local físico, conforme característica e necessidade do produto, como por exemplo, local coberto, local descoberto, local com temperatura controlada, etc. Pode ter variação de tipo de estocagem, conforme característica e necessidade do produto, como por exemplo, prateleira, gaveta, cantilever, baia, etc.

Estoque é a composição de materiais (matéria-prima em processamento, materiais semi-acabados, materiais acabados, produtos acabados, etc), que não é utilizada em determinado momento na empresa, mas que precisa existir em função de futuras necessidades (DIAS, 1993).

Para Corrêa, Gianesi e Caon (2001, p. 49), os estoques são acúmulos de recursos materiais entre fases específicas de processos de transformação. Na visão de Francischini e Gurgel (2004, p. 81), eles são quaisquer quantidades de bens físicos que sejam conservados, de forma improdutiva, por algum intervalo de tempo. As duas definições acreditam, primeiramente, que os estoques são físicos, por isso ocupam espaço, e que por um determinado momento não estão sendo utilizados, mas aguardam um momento de transformação.

Segundo Dias (1993, p. 92), “o estoque representa o custo das mercadorias possuídas por uma empresa numa data específica”. Ou seja, é uma conta que registra os bens adquiridos para serem revendidos ou transformados. O autor destaca ainda que o tipo de estoque que uma empresa possui depende do seu objetivo social: se for uma empresa que comercializa produtos, que é o caso da empresa observada, ela compra e vende os mesmos

produtos e seu estoque é constituído de mercadorias. Assim sendo, a venda de estoques gera receita de vendas, custo de mercadorias ou produtos vendidos e estoque final.

Os estoques têm a importante função de dar suporte às atividades produtivas. Dessa forma, faz-se necessário que haja sempre materiais disponíveis e em quantidade suficiente para suprir toda e qualquer necessidade da produção. Além disso, Arnold (1999) ressalta o fato dos estoques serem imprescindíveis para as empresas estarem preparadas às reações imprevistas do mercado. As empresas que não possuem demanda constante e padronizada costumam se prevenir com os chamados estoques de segurança.

A entrega deficiente de matérias-primas, geralmente ocasionadas por dificuldade de relacionamento com os fornecedores ou ainda por indisponibilidade de produto no mercado, faz com que a quantidade disponível de insumos seja inferior à estimada, não acompanhando assim às necessidades de produção. É para evitar esse problema e, por conseqüência, os prejuízos relacionados às perdas de vendas, que os estoques são necessários, apesar dos custos a eles associados.

Para Dias (1993), é de grande importância a função do Controle de Estoque, que é a de maximizar o efeito lubrificante no *feedback* de vendas não realizadas, ajudando no ajuste do planejamento de produção.

É citado como as principais funções do estoque:

a) 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.

b) Proporcionar economias de escala:

- Através da compra ou produção em lotes econômicos;
- Pela flexibilidade do processo produtivo;
- Pela rapidez e eficiência no atendimento às necessidades.

Para Viana (2000), a administração do controle de estoque deve minimizar o capital total investido em estoques, pois ele é caro e aumenta continuamente, uma vez que o custo financeiro também se eleva. Uma empresa não poderá trabalhar sem estoque, pois, sua função amortecedora entre vários estágios de produção vai até a venda final do produto.

Somente algumas matérias-primas têm a vantagem de estocar, em razão da influência da entrega do fornecedor. Para outras matérias-primas especiais, o fornecedor precisa de vários dias para produzi-la.

O controle de estoque é de suma importância para a empresa, sendo que se controlam os desperdícios, desvios, apuram-se valores para fins de análise, bem como, apura o demasiado investimento, o qual prejudica o capital de giro.

Nesse contexto, quanto maior o investimento, também maior é a capacidade e a responsabilidade de cada setor da empresa.

O objetivo dos departamentos de compras, de produção, de vendas e financeiro, deverá ser conciliado pela administração de controle de estoques, sem prejudicar a operacionalidade da empresa. A responsabilidade da divisão de estoques já é antiga; os materiais caem sobre o almoxarife, que zela pelas reposições necessárias.

Na administração moderna, a responsabilidade dos estoques fica sob uma única pessoa. Os departamentos tradicionais ficam livres desta responsabilidade e podem dedicar-se à sua função primária (MARTINS E ALT, 2000).

O Controle de estoque é uma área muito importante de uma empresa, grande ou pequena, pois é através dele que ela será capaz de prever o quanto será necessário comprar no próximo pedido ao fornecedor. Além, ainda, de fornecer informações úteis sobre as vendas, já que muitas vezes os relatórios do setor de vendas não são muito claros e não condizem com a realidade; afinal, o setor de vendas quer comissões.

Para Dias (1993, p. 33), o principal objetivo do controle de estoque “é otimizar o investimento em estoques, aumentando o uso eficiente dos meios internos de uma empresa, e minimizar as necessidades de capital investido em estoque”.

A gestão de estoques no varejo brasileiro foi, durante muito tempo, relegada a um segundo plano nas preocupações dos gestores das empresas varejistas. Antes da época inflacionária em virtude da quase inexistência de grandes redes varejistas e, portanto, pouquíssima competição, a maioria das lojas era gerenciada por seus proprietários; estes executavam a gestão de seus negócios utilizando sua experiência prática. Faziam reposição de mercadorias ou compra dos itens "da moda" quando visitados por representantes dos fornecedores, definindo quantidades a comprar de maneira empírica.

Para Dias (1993, p. 28), “a gestão de estoques no varejo é a procura do constante equilíbrio entre a oferta e a demanda”. Este equilíbrio deve ser sistematicamente aferido, principalmente, através de três importantes indicadores de desempenho: o giro dos estoques, a cobertura dos estoques e o nível de serviço ao cliente.

5.2 Tipos de Estoques

Algumas classificações são propostas na literatura sobre os tipos de estoques. Nas seções a seguir, apresentar-se-á uma tipologia dos estoques segundo duas dimensões: quanto ao tipo de material e quanto ao seu dimensionamento.

Quanto à Classificação de Materiais, Chiavenato (1991) afirma que os estoques de matérias-primas são compostos por insumos e materiais básicos que ingressarão no processo produtivo da empresa.

Ballou (1993) destaca a importância de manter esses estoques, cujo armazenamento é uma forma prevenção contra problemas como o fornecedor ser pouco confiável e não entregar, ou no prazo ou nas quantidades determinadas, além de prevenir a produção diante de um aumento repentino da demanda.

Segundo Chiavenato (1991), os materiais que integram o grupo dos estoques de materiais em processamento ou em vias geralmente encontram-se fora dos almoxarifados, pois já não são mais matérias-primas nem são ainda produtos acabados. Em geral, eles são representados por insumos que já estão integrados aos diversos processos do sistema de

produção. Sendo assim, essa fase representa a segunda etapa pela quais os materiais passam desde sua chegada.

Chiavenato (1991, p. 69) afirma que:

Em geral os estoques de materiais classificados como semi-acabados estão no final do processo produtivo, aguardando apenas a(s) última(s) etapa(s) da produção, para assim fazerem parte do estoque de produtos acabados ou mesmo do de materiais acabados.

Ainda segundo o referido autor (1991, p. 69),

Os estoques de materiais acabados poderiam se confundir com os estoques de produtos acabados. Contudo, o primeiro é representado pelos materiais prontos que de uma forma geral, servem de componentes, ou seja, são partes integrantes de um produto maior, que só será completo com a presença de dois ou mais materiais acabados.

Ou seja, quando os componentes (materiais acabados) são agrupados constituem os chamados produtos acabados.

Chiavenato (1991, p. 69) também diz que “os estoques de produtos acabados são aqueles que já concluíram o processo produtivo, retornando para o almoxarifado, onde constarão como disponíveis para o setor de vendas da empresa”. Portanto, são os níveis dos estoques de produtos acabados que realmente definem a necessidade de produção ou de compra de insumos para os estoques, pois as vendas impactam diretamente a diminuição da quantidade de produtos acabados, gerando informações para o setor de produção, seja para intensificar ou desacelerar a produção.

Quanto ao dimensionamento dos estoques vários são os conceitos dados para os estoques de segurança ou mínimo. Em sua maioria, os autores igualam o sentido do estoque de segurança e o estoque mínimo.

Para Trigueiro (1996, p. 116), “o estoque de segurança é aquele cuja manutenção objetiva evitar que, por um aumento imprevisto do consumo ou atraso na entrega de material, a fábrica sofra as conseqüências de sua falta”.

Além das possíveis eventualidades apontadas pelo autor acima mencionado, Bertaglia (2003) acrescenta a demora no procedimento do pedido de compra às justificativas para a existência dos estoques de segurança.

Como os estoques de segurança têm como principal função proteger a empresa das variações na demanda e no tempo de reposição, Dias (1993) afirma que quanto maiores forem estas variações, maiores deverão ser os estoques de segurança do sistema. Assim, a ausência dessas variações implicaria a não necessidade desses estoques, já que o consumo e o fornecimento seriam padrões. No entanto, outros dois fatores (ou duas variáveis) também interferem nos níveis dos estoques: o tempo de reposição e o nível de serviço.

A primeira variável é definida por Chiavenato (1991) como sendo o tempo necessário para que o material esteja disponível para o consumo desde a detecção de sua necessidade.

Quanto ao Nível de Serviço, autores como Arnold (1999) e Dias (1993) acreditam que esta é uma forma de medir a capacidade de o fornecedor efetuar a entrega de produtos dentro do prazo previamente acordado entre o mesmo e o comprador.

É consenso que o nível de estoques não pode ser muito elevado, pois implica em desperdício e capital empatado desnecessariamente. Além das implicações financeiras, Viana (2000) também aponta as dificuldades de ordem física, já que os excessos precisam ser devidamente armazenados, para que, além de promoverem custos de estoques, não haja a perda dos mesmos. O estoque máximo deve ser dimensionado da seguinte forma conforme diz Chiavenato (1991, p. 83): “ $E_{max} = E_{min} + \text{lote de compra}$ ”.

O estoque máximo (E_{max}) é a quantidade equivalente à soma do estoque mínimo (E_{min}) mais a reposição com o Lote Econômico de Compra (LEC). Dessa forma, sempre que há uma nova chegada de material, o estoque máximo é atingido, já que, teoricamente, o estoque mínimo não teria sido utilizado.

Segundo Ballou (1993), existem determinados aspectos que devem ser especificados antes de se montar um sistema de controle de estoque.

Um deles refere-se aos diferentes tipos de estoques existentes em uma fábrica. Os principais tipos encontrados em uma empresa industrial são: matéria-prima, produto em processo, produto acabado e peças de manutenção.

Chiavenato (1991) diz que para se organizar um setor de controle de estoque, inicialmente deveremos descrever suas principais funções:

- a) Determinar o que deve permanecer em estoque. Número de itens;
- b) Determinar quando se deve reabastecer o estoque. Prioridade;
- c) Determinar a quantidade de estoque que será necessário para um período pré-determinado;
- d) Acionar o departamento de compras para executar a aquisição de estoque;
- e) Receber, armazenar e atender os materiais estocados de acordo com as necessidades;
- f) Controlar o estoque em termos de quantidade e valor e fornecer informações sobre sua posição;
- g) Manter inventários periódicos para avaliação das quantidades e estados dos materiais estocados;
- h) Identificar e retirar do estoque os itens danificados.

5.3 Custo de Estoques

Todos os autores já citados anteriormente acreditam que os estoques demandam custos. Entre estes, destaca-se o Custo de Aquisição que é aquele incorrido diretamente com a compra ou fabricação do item, ou seja, são os valores atribuídos à compra dos produtos requisitados pelo comprador e pagos pela empresa. É proporcional à demanda no período e aos custos unitários do item. Assim, entende-se que o custo de aquisição pode ser maior ou menor de acordo com a necessidade determinada pela demanda no período e, por

conseqüência, essas necessidades geram um valor que, além do tamanho do lote de compra, variam de acordo com o custo unitário (BALLOU, 1993).

Outro que se destaca é o Custo de Armazenamento. De acordo com Bertaglia (2003), os custos associados aos almoxarifados devem ser reduzidos ao mínimo possível, pois representam um dos itens que mais oneram a lucratividade da empresa. Por isso, algumas empresas recorrem a filosofias como o *just in time* (tempo preciso), as quais tendem a reduzir os estoques a zero. O custo de armazenagem é composto pelo somatório de todas as despesas como aluguel, mão-de-obra e manuseio de materiais, por exemplo, geradas pelos materiais durante o tempo em que esses permanecem armazenados.

O Custo de Pedido está diretamente ligado aos custos administrativos e operacionais do setor de compras, como gastos com mão-de-obra, equipamentos necessários para a atividade de compra, entre outros, também conhecido como gastos-padrão. Além desses gastos, Bertaglia (2003) alerta para a possibilidade de o fornecedor cobrar fretes adicionais, ou até mesmo a empresa incorrer em custos de inspeção para lotes parcelados de um mesmo pedido.

O Custo de Falta é considerado um dos custos mais importantes e arriscados para a empresa, pois a falta de um ou mais produtos representa a perda da oportunidade de venda, e por conseqüência, a não entrada de divisas no caixa. Todavia, a falta de produtos pode desencadear situações que vai muito além da perda financeira diante de uma venda não efetuada. Perdas morais e de crédito podem ocorrer por parte do cliente diante de uma frustração, sobretudo se essa compra tiver uma grande representatividade para o mesmo. Fica fácil então compreender por que Dias (1993) afirma que o custo de falta é difícil de ser mensurado, afinal de contas, algumas perdas não podem sequer ser medidas.

Para que o controle de estoque funcione em toda a sua amplitude, seja eficaz, fazem-se necessários documentos formais que possibilitem a circulação das devidas informações que virão a desencadear as atividades e as decisões necessárias ao processo. No entanto, não basta que o documento seja formal e útil. O mesmo deve partir e ser encaminhado para as devidas áreas fins, de forma a evitar perda de tempo, ou que informações importantes, particulares, cheguem a áreas ou pessoas erradas.

Viana (2000) menciona a requisição de compra, requisição de fabricação, pedido de cotação, proposta ou cotação, pedido de compra, nota fiscal, requisição de material, solicitação de inspeção e liberação para consumo como alguns dos principais documentos utilizados nas empresas de forma geral.

À lista de documentos citados podem-se acrescentar aqueles que fazem parte do processo de controle físico dos estoques. São as chamadas Fichas de Estoque. Elas geralmente proporcionam uma sistemática de gerenciamento de informações, que tendem a ser constantemente revisadas.

Trigueiro (1996, p. 100) ressalta que cumpre ao administrador de materiais ou a um técnico especializado saber quais as fichas que melhor se adaptam à empresa, que indiquem os melhores controles necessários, que auxiliem no levantamento geral dos materiais estocados.

Para a maioria dos autores da área, duas são as fichas comumente utilizadas para esse tipo de controle: a de prateleira e a de estoque. Elas possuem características básicas para qualquer controle físico e operam intimamente relacionadas entre si (ARNOLD, 1999). A primeira, como o nome sugere, fica estrategicamente localizada na prateleira onde se localiza, de forma a facilitar o acesso imediato às informações. A ficha de estoque ou ficha de controle geral, como também pode ser chamada, armazena um número muito maior de informações do que a de prateleira. Seus dados são mais detalhados e mais abrangentes, facilitando comparar dados de datas anteriores com as atuais. Nessas fichas constam não apenas as movimentações físicas são computadas, mas, também, as financeiras decorrentes das entradas e retiradas de produtos. Para isso, informações como custo unitário, por exemplo, são anotadas.

O método conhecido como PEPS (primeiro que entra, primeiro que sai) é citado por Arnold (1999) como um método de controle de estoque, pois, prioriza a ordem cronológica da entrada do produto em estoque. Dessa forma, a rotatividade de produtos se fundamentará na idéia de que os produtos mais envelhecidos devem sair (ser vendidos) antes dos mais novos (que serão vendidos logo após o término do lote anterior).

Cada lote comprado agrega dados particulares a ele. Assim, pode-se dizer que cada compra agrega informações tais como: tamanho do lote; data de entrada; período de validade e custo unitário.

Para Arnold (1999), o UEPS (último a entrar, primeiro a sair) é um método de avaliar estoque muito discutido. O custo do estoque é determinado como se as unidades mais recentes adicionadas ao estoque (últimas a entrar) fossem as primeiras unidades vendidas (saídas) e primeiro a sair. Supõe-se, portanto, que o estoque final consiste nas unidades mais antigas e é avaliado ao custo destas unidades. Segue-se que, de acordo com o método UEPS, o custo dos itens vendidos/saídos tende a refletir o custo dos itens mais recentemente comprados (comprados ou produzidos, e assim, os preços mais recentes). Também permite reduzir os lucros líquidos relatados por uma importância que, se colocada à disposição dos acionistas, poderia prejudicar as operações futuras da empresa.

O método UEPS não alcança a realização do objetivo básico, porque são debitados contra a receita os custos mais recentes de aquisições e não o custo total de reposição de todos os itens utilizados. Utilizando o afirmado por Arnold (1999), é possível detectar as vantagens e as desvantagens de tal método da seguinte forma:

MÉTODO UEPS	
VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • É uma forma de se custear os itens consumidos de maneira sistemática e realista; • O argumento mais generalizado em favor do UEPS é o de que procura determinar se a empresa apurou, ou não, adequadamente, os custos correntes em face da sua receita corrente. De acordo com o UEPS, o estoque é avaliado em termos do nível de preço da época, em que o UEPS foi introduzido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nas indústrias sujeitas a flutuações de preços, o método tende a minimizar os lucros das operações; • Em períodos de alta de preços, os preços maiores das compras mais recentes são apropriados mais rapidamente às produções reduzindo o lucro.

Dias (1993) define a classificação ABC (classificação por ordem de importância) como sendo um método de diferenciação dos estoques segundo sua maior ou menor abrangência em relação a determinado fator. É um artifício utilizado para diferenciar os produtos armazenados em grupos com representatividades diferentes diante de um aspecto específico.

A intenção do método é estabelecer quais são os produtos considerados críticos e os não-críticos para a empresa. Para isso, após verificação dos dados disponíveis os produtos serão classificados em escala decrescente de importância (criticidade) em relação a uma determinada variável, sendo classificados em A, B ou C. Seguindo esse raciocínio, os itens mais críticos compõem o grupo A e os menos críticos o grupo C, sendo o grupo B constituído pelos produtos intermediários nessa escala de importância.

Como afirma Chiavenato (1991), seria bastante trabalhoso e antieconômico, controlar os vários itens em estoque de uma empresa com o mesmo rigor. Assim, além de o método possibilitar concentrar os esforços nos itens mais vitais à empresa, o mesmo facilita a tomada de decisões no que diz respeito aos níveis de estoque.

Se for possível avaliar os estoques sobre o aspecto do valor acumulado em produtos, por exemplo, é possível perceber que os itens do grupo A agregam altos valores financeiros em uma pequena quantidade de itens quando comparados com o grupo C, que tende a ter uma grande quantidade de produtos e um pequeno acúmulo financeiro. Dessa forma, a redução da quantidade de produtos considerados de classe A gera uma grande diminuição dos valores gastos com os estoques. Em contrapartida, se forem diminuídos a mesma quantidade dos itens de classe C, por exemplo, em pouco afetará o montante imobilizado nos estoques.

Naturalmente, as decisões sobre o aumento ou diminuição dos níveis de estoque não podem ser fundamentadas restritamente por constatações de caráter financeiro. Ou seja, nem sempre a diminuição dos estoques em detrimento do benefício monetário significa a melhor atitude a ser tomada. Fatores como o custo de falta, nível de serviço dos fornecedores, demanda imprevisível, entre outros, como já foi visto anteriormente, são de fundamental importância no momento de se tomar essas decisões (CHIAVENATO, 1991).

Um fator importante a ser observado é que, depois de verificado que itens constituem o grupo crítico, as mais diferentes ferramentas e modelos de controle podem ser aplicadas, dependendo, naturalmente, do perfil de cada produto.

Para Corrêa, Gianesi e Caon (2001, p. 81), o objetivo é definir grupos para os quais diferentes sistemas de controle de estoques serão mais apropriados, resultando em um sistema total mais eficiente em custos.

Outro método de controle surgiu no Japão, na década de 60 e é conhecido como *Just-In-Time*, com uma filosofia que defende o ideal de se manter os estoques nos mais baixos níveis possíveis, tendendo ao estoque zero, além de eliminar desperdícios, como os que podem ocorrer no processo de produção, por exemplo. A idéia é de que junto com a baixa dos estoques haja uma diminuição dos custos a eles associados.

Para Dias (1993, p. 83),

O *Just-In-Time* observa uma lógica de reação à demanda, ou seja, em um sistema de produção, o trabalho não pode prosseguir caso a etapa seguinte não apresente uma necessidade, e para que o sistema funcione deve haver uma solicitação de pedido, ou seja, de produtos.

O conceito do *just-in-time* impõe uma alta confiabilidade nos fornecedores. Para que a produção ocorra da forma planejada, todos os componentes envolvidos devem estar devidamente sintonizados. Como cada venda desencadeia uma nova produção, cada venda gera um novo pedido de compra - já que a intenção é a ausência de estoques. Assim falhas no fornecimento comprometeriam a eficácia do modelo de gestão (Tudo que não agrega valor é desnecessário e precisa ser eliminado; melhoria contínua).

6. METODOLOGIA

6.1 Local

O estudo foi realizado no Bazar e Papelaria Martins, Setor Central, na cidade de Rialma, estado de Goiás.

6.2 Tipo de Pesquisa

O estudo seguiu as sugestões da pesquisa qualitativa, que, segundo Roesch (1999), identifica a presença ou ausência de algo a qual proporcionou descobrir fatores que influenciam o desempenho da empresa na área de distribuição física junto à demanda e as exigências do mercado.

Já do ponto de vista de Gil (1991), ele afirma que a essência da pesquisa qualitativa reside em duas condições, não necessariamente compartilhada pelo estudo de caso: a observação próxima e detalhada do mundo natural pelo investigador e a tentativa de evitar qualquer comprometimento prévio com algum modelo teórico.

Ruiz (2002, p. 22) observa que a pesquisa qualitativa identifica a “presença ou ausência de algo” (que tipo de coisa e o que a qualifica), opondo-se à pesquisa quantitativa, que envolve a “medição do grau” em que determinada coisa se apresenta. Para esses autores, a pesquisa qualitativa está comprometida com o trabalho de campo e não com a enumeração. No entanto, ao se falar de pesquisa qualitativa, não se deve supor que a mesma englobe tudo o que “não é quantitativo”. Suas diversas expressões incluem a indução analítica, a análise de conteúdo, semiótica, hermenêutica, entrevistas com a elite, o estudo de histórias de vida, e certas manipulações utilizando arquivos, computador e manipulação estatística.

Roesch (1999, p. 155) diz:

Dessa forma a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos.

6.3 Método de Pesquisa

O método utilizado foi o de caráter exploratório, pois de acordo com Roesch (1999), esse tipo de pesquisa tem como principal característica a informalidade, a flexibilidade e criatividade. Nela procura-se obter um primeiro contato com a situação que foi pesquisada ou um melhor conhecimento sobre o objeto em estudo levantado. Optou-se, também, pela pesquisa bibliográfica, com estudo e aprofundamento em obras que serviram para fundamentar o estudo; além disso, proporcionou a busca de informações necessárias sobre o mercado consumidor, concorrentes, produtos, etc, para assim se chegar a um diagnóstico.

Utilizou-se também para essa pesquisa, o estudo de caso, que conforme Gil (2002) envolve: exame de registro existente, observação da ocorrência do fato, entrevista, estrutura, dentre outros, sempre observando os detalhes do ambiente de distribuição da empresa. Assim a realização de um estudo de caso teve como propósito analisar detalhadamente o ambiente a ser trabalhado.

Gil (1991, p. 58) afirma que “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos”.

Assim, o presente trabalho privilegia o estudo de caso, com foco no problema específico em estudo. Segundo Ruiz (2002), uma análise de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo no seu contexto real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não se encontram nitidamente definidas e em que diversas fontes de informação são utilizadas.

6.4 Coleta de Dados

As informações foram coletadas com base na observação não participante, embasado nas referências bibliográficas e na análise documental da empresa, durante o período de um ano, tempo este em que o pesquisador estagiou na empresa. As informações citadas foram repassadas pela proprietária, por meio de entrevistas não estruturadas.

Ruiz (1993) define observação não participante como sendo a observação procedida quando o pesquisador está desempenhando um papel não participante estabelecido na cena estudada. É a situação de pesquisa onde observador e observado encontram-se face a face, e onde o processo de coleta de dados se dá no próprio ambiente natural de vida dos observados, que passam a ser vistos não mais como objetos de pesquisa, mas como sujeitos que interagem em dado projeto de estudos.

Já do ponto de vista de Roesch (1999), tal observação representa um processo de interação entre a teoria e métodos dirigidos pelo pesquisador na sua busca de conhecimento, não só da perspectiva humana como da própria sociedade. É um compartilhar consciente e sistemático, conforme as circunstâncias o permitam nas atividades de vida e, eventualmente, nos interesses e afetos de um grupo de pessoas. Roesch (1999, p.161) afirma que a “observação participante, de forma aberta, ocorre quando o pesquisador tem permissão para realizar sua pesquisa na empresa e todos sabem a respeito de seu trabalho”.

7. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise e a interpretação dos resultados ocorreu através de estudos bibliográficos e de coleta de informações na empresa observada. Pode-se perceber que a mesma se enquadra como microempresa. Encontra-se localizada no setor central da cidade de Rialma, estado de Goiás, fator esse que ajuda na comercialização de seus produtos, bem como também na facilidade de acesso. Como se sabe a localização de qualquer empreendimento é muito importante para o sucesso de uma empresa.

O Bazar e Papelaria Martins conta hoje com dois funcionários registrados, sendo uma mulher e um homem, além da proprietária e sua sócia que atua como gerente.

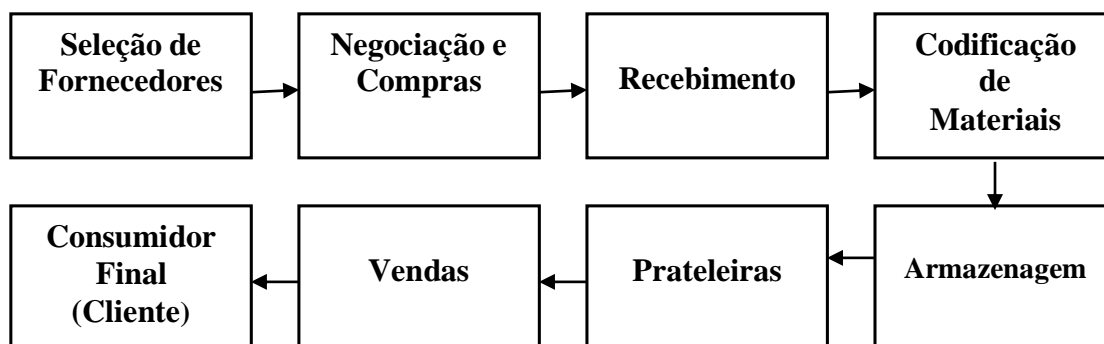
A empresa conta com um grande número de fornecedores. Em média, compra de mais de trinta empresas diferentes, sendo algumas delas a própria fábrica, como exemplo: Tilibra, a maior fornecedora de cadernos; Faber-Castell, fornecedora de lápis; BIC Brasil S/A, fornecedora de canetas; 3M, fornecedora de fita durex; REPORT, fornecedora de papel sulfite A4, ofício 2; ACRILEX, fornecedora de tintas; Magic Toys e a Bandeirantes, fornecedoras de brinquedos, dentre outras.

Para Martins (2003, p. 24), “é imprescindível um cadastro de fornecedores que considere os diferentes aspectos do fornecimento e que se encontre permanentemente atualizado”.

É parte da filosofia da empresa também contar com fornecedores que atuem no mercado atacadista, a exemplo o Grupo Martins, o ARCOM S/A, JC Distribuição, sendo os mais importantes. Também são feitas compras em atacados distribuidores da cidade de Goiânia, a exemplo: o FUJIOKA Atacado, a Papelaria Tributária, dentre outros.

7.1 Fluxograma de Estoque

Este é o modelo funcional do controle de estoque do Bazar e Papelaria Martins, segundo fluxograma que segue



Fonte: Fluxograma elaborado pelo autor do presente trabalho.
 Figura 1: Fluxograma do estoque do Bazar e Papelaria Martins.

7.2. Controle de Estoques

Resnik (1990, p. 13) cita que “no papel de proprietário-gerente de uma pequena empresa, você está sozinho para colocar-se em um pedestal de maneira gloriosa e perigosa”. Por este motivo torna-se necessário saber administrar bem a empresa, planejando, organizando, dirigindo e controlando a mesma evitando excessos, principalmente, em relação ao estoque.

A empresa utiliza como método de controle, o método ABC, onde os produtos armazenados são divididos em grupos com representatividades, sendo que os que são mais críticos compõem o grupo A e os menos críticos o grupo C; o grupo B é constituído pelos produtos intermediários nessa escala de importância. Outro método utilizado é o *Just-In-Time*, onde sua filosofia defende o ideal de manter os estoques nos mais baixos níveis possíveis, tendendo ao estoque zero, para assim se evitar o capital de giro parado.

A seção de suprimentos do Bazar e Papelaria Martins possui cerca de quatro mil itens comercializados e cadastrados em seu estoque. Este número se dá principalmente pela

grande quantidade de pequenos itens. Dentre estes, podem ser citados: cadernos, lápis, canetas, borrachas, papéis em geral, tintas, pincéis, brinquedos, artigos para presente e outros.

O estoque da empresa possui um modelo de reposição contínua, ou seja, com base no fluxo de informações entre funcionários e o administrador que faz as compras. Assim pode-se diagnosticar a falta de determinado produto, quando o mesmo está se finalizando, havendo assim uma necessidade de nova compra.

Para Dias (1993), a reposição contínua é a prática de parceria entre membros do canal de distribuição que altera o tradicional processo de reposição de mercadorias de geração de pedidos elaborados pelo distribuidor, baseado em quantidades economicamente convenientes, para a reposição de produtos baseada em previsão de demanda efetiva. Busca integrar, por meio de práticas distintas, o fluxo de informações.

A empresa conta com um software (Minimerca – ECF) que é utilizado para a codificação dos materiais que chegam. Os mesmos são cadastrados através do uso de seus códigos de barra. Além do controle de estoque, este programa também oferece serviços tais como: controle de vendas, pagamentos, movimentos do caixa, cadastro de clientes e emissão de cupom fiscal.

A empresa conta com três formas de compras, a saber: receber a visita do vendedor (representante comercial); a compra feita por telefone; e a compra feita nos atacados da cidade de Goiânia. Destaca-se que todas as compras são feitas pela proprietária da mesma. Nesse sentido, Viana, (2000, p. 42) cita que “a atividade compras tem por finalidade suprir as necessidades da empresa mediante a aquisição de materiais e/ou serviços, emanadas das solicitações dos usuários, objetivando identificar no mercado as melhores condições comerciais e técnicas”.

Para Viana (2000, p. 289), é necessário um “espaço destinado ao recebimento, o qual contempla área para descarga, se possível, com docas”, e sendo assim na empresa os produtos são armazenados em depósito próprio, situado no andar superior da mesma, onde há espaço para armazenamento. Estes produtos são recebidos na empresa após transporte feito por transportadoras, em caso de compras feitas das fábricas; e por veículos dos atacados distribuidores, em caso de compra dos atacadistas. Os produtos comprados em Goiânia são entregues por transportadoras locais, que também descarregam no depósito.

Através da observação e entrevistas não estruturadas, identificou-se na empresa que, no estoque da mesma, existem deficiências por parte de controle, o que reflete em uma perda de recurso econômico e financeiro muito grande. Isso se dá pela não existência de um preparo adequado por parte da direção e funcionários em se fazer um controle correto; ocorrendo principalmente por falta de treinamento e conhecimento específico sobre os procedimentos.

Sendo assim, percebeu-se que existem pontos fracos na empresa, principalmente no que se refere a pouca utilização do programa informatizado, que recebe pouca alimentação de dados.

Um autor que retrata bem a importância da utilização da tecnologia é Chér (1991, p. 100). Este cita que “o fortalecimento e a sobrevivência dessas empresas dependem de um adequado desenvolvimento tecnológico e de processos técnico-produtivos que permitam melhor aproveitamento da capacidade instalada”. É importante ressaltar que, mesmo com a pouca utilização deste recurso, a empresa já o possui, basta apenas aperfeiçoar seu uso.

Dentre as restrições que acontecem na empresa, identificou-se como sendo as principais:

- A falta de conhecimento por parte dos dirigentes e funcionários, sendo que isso ocorre principalmente por falta de treinamentos técnicos científicos (acadêmicos) e práticos específicos.
- A falta de comprometimento por parte dos funcionários no desempenho do processo e uma má utilização do espaço físico do depósito.
- A falta de endereçamento no estoque, sendo que a empresa não possui local adequado e marcado, com o devido etiquetamento nomeado citando os itens a serem colocados naquele local.

Tais pontos ocasionam capital parado gerando perda de lucro.

É importante lembrar que a empresa está no caminho certo, faltando apenas colocar o planejado em prática. Destaca-se, ainda, que a falta de mercadoria causa constrangimento ao cliente e pode ocorrer de o mesmo transferir suas compras diárias a concorrência. Isso pode fazer com que o mesmo não volte a fazer compras na empresa, pois encontrou um diferencial em outra. Acontece também o fato de o cliente ir buscar um item e acabar levando outros pela

comodidade. Na falta de algum produto, ele pode desistir da compra, pois prefere a facilidade de se comprar tudo em um mesmo local. São aspectos que a empresa precisa melhorar.

O sistema de compras, além de ser centralizado, não conta com a cotação no processo, ou seja, não é feita a comparação entre os preços de uma mesma mercadoria por diferentes fornecedores, aumentando assim os gastos. Viana (2000, p. 49) cita que “para reduzir o custo de sua manutenção, deve-se simplesmente encomendar aos fornecedores entregas menores e mais freqüentes”, como a melhor maneira de se agir.

Mesmo a empresa possuindo um depósito próprio, não utiliza com qualidade este serviço, pois o mesmo possui um espaço considerável, mas é desorganizado. Um autor que retrata bem este fato é Viana (2000, p. 313), citando que “o espaço é, 80% das vezes, apontado como principal problema em almoxarifados, não como causa, mas como efeito da baixa ocupação de itens em estoque”.

Em relação ao fornecimento de mercadorias, identificou-se um grande número de fornecedores, o que gera dificuldades na compra de alguns materiais. Por falta de controle no estoque, algumas mercadorias podem vir a faltar. Além disso, devido à demora da visita dos representantes comerciais, principalmente os que vendem para determinadas fábricas, pois já possuem rotas fixas, e quando passam para a venda o produto que tem para oferecer ainda está em grande quantidade no estoque, também podem vir a faltar antes de uma próxima visita deste determinado representante. Se a empresa diminuísse a quantidade de fornecedores que oferecem um mesmo produto, este problema poderia ser resolvido de uma forma mais fácil.

Como ponto positivo, identificou-se a facilidade de compra em relação aos atacados distribuidores, que contam com um vendedor exclusivo para a cidade. Isso facilita na compra e na rapidez na entrega, não havendo, assim, a necessidade de grandes compras para se fazer estoque, pois, como cita Viana (2000, p. 144), “os estoques são recursos ociosos, que possuem valor econômico, os quais representam um investimento destinado a incrementar as atividades de produção e servir os clientes”.

Outra importância de se comprar dos atacadistas é a comodidade da entrega na empresa e o não gasto com custos de transporte, pois os mesmos possuem transporte próprio. É necessário citar a facilidade na compra feita de fornecedores atacadistas na cidade de

Goiânia, onde há a possibilidade de comparação de produtos e preços, pois se vê o produto da compra, diferentemente de quando se compra por catálogo.

Uma facilidade neste segmento de comércio é a pouca existência de produtos perecíveis, assim havendo pouca perda de estoque. Como exemplo: um dos produtos encontrados que pode vir a vencer durante grande período no estoque são as canetas, mas, isso pouco ocorre pela grande procura e venda rápida deste item.

7.3. Materiais de Baixa Rotatividade

A empresa não possui muitos exemplos de produto de baixa rotatividade, principalmente por se tratar de um ramo que vende bem o ano todo. Alguns destes: disquetes (com muito pouca utilização nos dias de hoje), tinta para impressoras originais (principalmente pelo alto preço), mochilas, lancheiras (há procura geralmente apenas no início do ano), fitas de impressora matricial (com muito pouca utilização nos dias de hoje), dentre outras.

Para Bertaglia (2003, p. 316), “medir o desempenho de estoque é extremamente salutar para a organização, uma vez que um dos aspectos fundamentais da administração moderna enfatiza a redução dos estoques”, sendo assim, torna-se necessário uma maior atenção com relação a produtos de baixa rotatividade, primeiramente observando quais são os produtos de venda maior e menor. Também é necessário observar sempre o espaço físico do depósito, onde há certa desorganização na separação de materiais, e assim alguns produtos podem ficar armazenados muito tempo, tornando-se um valor de capital parado.

7.4 Gargalos

A filosofia do processo de estoques e reposição da empresa é interessante, mas como há falta de comprometimento dos funcionários, ocorre de ser notada a falta de alguns produtos somente quando eles acabam. A falta de um determinado produto na empresa gera gargalos

no processo de entrada e saída de mercadorias e, assim, compromete a reposição de mercadorias importantes.

Para Arnold (1999), os gargalos representam restrições à saída (ou *output*) do sistema de produção. Pelo fato de ser a principal restrição do sistema, a qualidade de sua administração é essencial para atender à demanda. Isso significa manter o estágio gargalo do sistema no processo de transformação (manufatura) de insumos disponível pelo maior tempo possível, reduzindo ao máximo o tempo de espera entre tarefas sucessivas e outras variáveis que afetam essa condição, como as relacionadas às filas de espera nos estágios anteriores de produção (estoque em processamento) e, eventualmente, interrupções de processamento. Viana (2000) cita que gargalo é uma área ou estação de trabalho num ambiente de manufatura que limita a capacidade de todo o processo.

8 CONCLUSÃO

Com base neste estudo, de maneira geral, verificou-se a importância do planejamento e do controle de estoques, aliados à aplicação de métodos de controle e a utilização de métodos científicos. Pode-se dizer que este conjunto fornece as principais ferramentas para a administração de materiais no sentido de reduzir custos no processo produtivo.

Observou-se que ajustes no processo podem e devem ocorrer quando as diretrizes traçadas sofrem desvios consideráveis, que serão corrigidas segundo os níveis de planejamento.

Com relação às adaptações que os sistemas sofrem para cada empresa, pode-se dizer que elas devem ser analisadas e totalmente testadas antes das suas implantações.

Conforme foi apontado, identificou-se e diagnosticaram-se problemas tais como: a centralização da administração da empresa; a falta de comprometimento de funcionários; muitos fornecedores; armazenamento inadequado e a pouca utilização de recursos já existentes na empresa. Isso faz com que haja um comprometimento da excelência do processo de reposição de mercadorias.

A manutenção regular dos níveis de estoques é um fator determinante para minimizar custos e ganhar tempo no processo de vendas, contribuindo, assim, para o sucesso de qualquer empresa. Também é um fator positivo em relação à satisfação do cliente, pois o mesmo se frustra ao sair da empresa sem a mercadoria da qual estava à procura.

Nesse contexto, percebe-se a grande importância do controle de estoque em uma empresa e a importância de se adotar sistemas de controle de estoque eficazes, que tragam resultados positivos à organização.

Enfim, conclui-se que o estoque garante os objetivos principais das empresas comerciais. Quando o planejamento é adequado, através de uma política de estoques eficiente,

a empresa não fica à mercê da sorte, podendo controlar seus gastos e aumentar sua lucratividade.

9. PLANO DE AÇÃO

	O quê?	Por quê?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
1	Contratar um funcionário capacitado ou agregar valores técnicos científicos e específicos aos já existentes na empresa.	Para assim oferecer bons serviços na gestão de estoques.	O mais rápido possível.	Cidade de Rialma ou cidades vizinhas na região.	Entrevista com candidato.	R\$ 760,00 Dois salários mínimos em média.
2	Melhorar o <i>layout</i> do armazenamento.	Facilitar a eficiência e a exposição do estoque.	O mais rápido possível.	Tanto no depósito quanto no espaço físico da empresa.	Etiquetar os espaços nas prateleiras.	Variável de acordo com a forma e o material utilizado
3	Utilizar o sistema informatizado já existente na empresa.	O mesmo ao controlar o estoque minimiza perdas e gera lucros.	O mais rápido possível.	No computador da empresa.	Codificando de maneira eficiente toda entrada e saída de estoques.	O sistema já existe na empresa.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

BALLOU, R.H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.

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

CHÉR, Rogério. **A gerência das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las**. São Paulo: Maltase, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de materiais**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N.; CAON, Mauro. **Planejamento, programação e controle da produção: MRP II/ERP: conceitos, uso e implantação**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas, 1993.

FRANCISCHINI, P. G.; GURGEL, F. A. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2000.

PAZZAGLINI FILHO, Marino; CATANESE, Andréa di Fuccio. **Direito de empresa no novo código civil**. São Paulo: Atlas, 2003.

RESNIK, Paul. **A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido**. Tradução Maria Cláudia Oliveira Santos. São Paulo: Makron, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia.** 10 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

TRIGUEIRO, F. G. R. **Administração de materiais:** “um enfoque prático”. 3.ed. Recife: Bagaço, 1996.

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

APÊNDICE A - DADOS DA EMPRESA

O Bazar e Papelaria Martins está situado na Avenida Bernardo Sayão, N° 455, Setor Central, na cidade de Rialma, estado de Goiás, CEP 76.360-000, Telefax (62)-3323-2829, com a Razão Social Edite Nunes Vieira Martins e Cia Ltda, inscrito no CNPJ N° 86.794.088/0001-86.

A empresa foi criada e registrada em 1994 a partir de um foco que era de propriedade do esposo da atual proprietária da empresa. Primeiro foi inserido artigos para presentes, passando-se mais tarde a ser também uma papelaria. Conta hoje com dois funcionários registrados, sendo uma mulher e um homem, além da proprietária e sua sócia que atua como gerente.

APÊNDICE B - DADOS DO ALUNO

NOME: Leonardo Vieira Martins

Nº DE MATRÍCULA: 0313780502

ENDEREÇO: Rua Ministro Alfredo Nasser, Nº 554, Rialma-Go.

CEP: 76310-000

TELEFONE: 62-8412-7438

E-MAIL: martins_leovieira@yahoo.com.br

ESTÁGIO REALIZADO NA ÁREA: Estoque

EMPRESA: Bazar e Papelaria Martins

RESPONSÁVEL PELO ESTÁGIO: Professor Enoc Barros

PROFESSORA ORIENTADORA: Dra. Fernanda Regina Nascimento.

ANEXOS – FOTOS DO BAZAR E PAPELARIA MARTINS



