

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE BOTUCATU
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA**

RODRIGO RIBEIRO FIGUEIRA

**ESTUDO DE CASO: GESTÃO DE COMPRAS EM EMPRESA DO RAMO
ALIMENTÍCIO DA CIDADE DE AVARÉ/SP**

Botucatu-SP
Novembro – 2013

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE BOTUCATU
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA

RODRIGO RIBEIRO FIGUEIRA

ESTUDO DE CASO: GESTÃO DE COMPRAS EM EMPRESA DO RAMO
ALIMENTÍCIO DA CIDADE DE AVARÉ/SP

Orientador: Prof. Ms. Antônio Aparecido Mendes Júnior

Projeto de Conclusão de Curso apresentado à
FATEC - Faculdade de Tecnologia de
Botucatu, para obtenção do título de
Tecnólogo no Curso Superior de Logística.

Botucatu-SP

Novembro – 2013

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me conceder forças para seguir em frente, à minha família, amigos, e aos professores, que sempre acreditaram em meu potencial e até mesmo às pessoas que não acreditaram, pois nelas encontrei força e coragem para provar o contrário e assim alcançar meus objetivos.

RESUMO

Atualmente, pode-se observar a importância do setor de compras como ferramenta competitiva perante as empresas. Sendo assim, o presente trabalho desenvolvido mediante pesquisa exploratória (pesquisa de campo na indústria) e pesquisa indireta (pesquisa documental e bibliográfica), tendo por objetivo demonstrar as dificuldades encontradas no setor de compras e, propor soluções que poderão ocasionar melhorias tornando as empresas mais competitivas. Os principais problemas encontrados foram: demora na aprovação dos pedidos de compras e na entrega de alguns fornecedores, falta de um controle de estoque atualizado e informatizado ocasionando problemas com a produção, como compras desnecessárias gerando custos e dinheiro parado que poderiam estar sendo utilizados em outros investimentos ou em outros setores, ou até mesmo, uma perda financeira caso ocorra algum incidente no estoque. Outra grande dificuldade é a falta de comprometimento dos colaboradores com os bens adquiridos pela empresa, utilizando esses bens e produtos de forma inadequada, aumentando assim o desperdício e os gastos. Conclui-se então que o setor de compras necessita de atenção, principalmente por parte das informações disponibilizadas pelo setor de estoque, pois sem elas não é possível realizar um planejamento antecipado adequado o que gera entre outras coisas, compras emergenciais, pagando-se um valor elevado na mercadoria e custos com frete para que essa mercadoria chegue no prazo adequado. Estando por tanto a compra planejada e os setores de estoque e de compras devidamente atualizados e em sintonia, seriam possíveis melhores negociações para um crescimento certo da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Competitividade. Compras. Comunicação. Estoque;

ABSTRACT

Nowadays we can see the importance of the purchase sector as a competitive tool for the companies. The present study was developed through an exploratory research (field research in the industry) and indirect research (documentary and bibliographic research) and shows the difficulties found in the purchase sector and proposes solutions that may cause improvements to make the companies more competitive. The main problems found were: delay in the approval of the purchase orders, delay in the delivery of some suppliers, lack of an inventory control upgraded computerized causing production problems, unnecessary purchases costs, that could have being used for other investments or in other business, and could still cause a financial loss in the event of an incident in the stock. Another major difficulty was the commitment of the employees with the company products causing misuse and increasing waste and spending. We conclude that the purchases sector requires attention, especially from the information provided by the stock sector, because without those information would not be possible perform a proper advance planning, causing emergency purchases paying a high value in the products and transport to make them to arrive at the right time. Being the purchase planned and the stock sector and purchase sector properly updated would be possible to make a better negotiation for the growing of the company.

Keywords: Competitive edge. Shopping. Communication. Stock;

LISTA DE FIGURAS

Figuras	Página
1. Logística Empresarial	12
2. Supply Chain x Logística.	14
3. Planejamento de Vendas x Compras x Estoque.	20

LISTA DE TABELAS

Tabela	Página
1:Tipos de Desperdício.....	31

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Supply Chain Management - Gestão da Cadeia de Suprimentos

National Association of Purchasing Practice - Associação Nacional de Compras Práticas

Pallets – Estruturas de Madeira Utilizadas na Unitização de Cargas

Picking - Separação e Preparação de Pedidos

GPS - Sistema de Posicionamento Global por Satélite

PCP - Planejamento Controle Produção

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Objetivos	11
1.2	Justificativa e relevância do texto	11
2	REVISÃO DE LITERATURA	12
2.1	Visão Logística	12
2.2	Gestão da Cadeia de Abastecimento	13
2.3	Sistema da Informação	16
2.4	Estoque	16
2.5	Compras	21
2.6	Consumo Interno	27
2.7	Do desperdício	31
3	MATERIAL E MÉTODOS	34
3.1	Material	34
3.2	Métodos	34
3.3	Estudo de Caso	35
3.3.1	Histórico da Empresa	35
3.3.2	Sistema Informação	36
3.3.3	Estoque	36
3.3.4	Compras	37
3.3.5	Consumo Interno	38
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	39
5	CONCLUSÃO	41
	REFERENCIAS	42

1 INTRODUÇÃO

Conforme Batista, Maldonado (2008), apesar de a literatura discutir o papel estratégico que a área de compras vem assumindo nas organizações, do ano de 1990 até os dias de hoje pouco se falou sobre a estrutura e o processo de compras, bem como perfil dos profissionais que atuam na área. Com o passar do tempo, os processos de compras se tornaram mais complexos e dependentes de funcionários comprometidos e conscientes do seu papel. Quando se pensa em trabalhar no setor de compras é necessário ser dinâmico, ter habilidade em negociar, avaliar mercadorias, planejar, se organizar, definir prioridades, agilidade em cálculos, ter conhecimento de precificação da mercadoria junto ao mercado, possuir boa comunicação, saber se relacionar com pessoas de vários níveis da organização e possuir bons laços com seus fornecedores.

Perante Saliba (2006), os estudos relacionados ao setor de compras ganharam ainda mais relevância nos últimos anos, pois a participação dos custos de bens e serviços está cada vez mais influenciando no valor do produto final. Além disso, o crescimento da importância estratégica passou a exigir um gerenciamento mais eficaz dos custos associados ao processo de fornecimento.

Segundo Saliba (2006) a área de compras passou a controlar elementos decisivos para o sucesso competitivo das empresas.

Conforme Braga (2006), o setor de compras é responsável por um dos maiores componentes do custo de produção e das mercadorias vendidas, observando que entre 50% e 60% do custo de produção ou revenda são representados pela compra de componentes, materiais e serviços, que são adquiridos dos fornecedores externos. Apesar da importância, durante muito tempo essa atividade era de caráter tático e de cunho administrativo dentro das

organizações, tendo sempre um perfil reativo às decisões tomadas pelas outras funções advindas de outros departamentos, principalmente a produção.

1.1 Objetivos

O estudo tem como objetivo identificar as dificuldades junto ao setor de compras e a partir das mesmas propor soluções para melhor funcionamento dos processos para que assim a empresa se torne mais competitiva no mercado.

1.2 Justificativa e relevância do texto

O setor de compras é uma área em destaque dentro da empresa nos dias atuais, e a demanda por profissionais qualificados é exigida. Por esse motivo o trabalho demonstrará um controle de estoque eficaz, a importância do bom relacionamento com fornecedores e a conscientização dos funcionários no âmbito de evitar o desperdício, auxiliar na redução de custos e aumento de lucro junto à empresa.

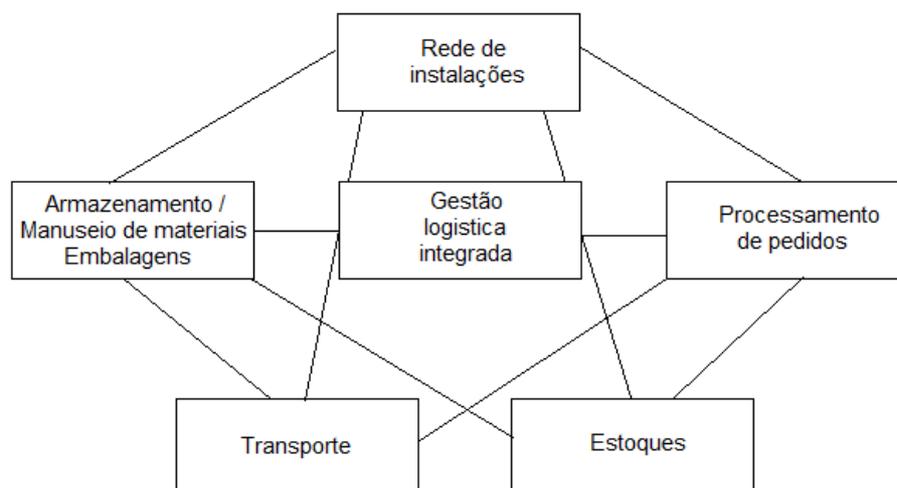
2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Visão Logística

Segundo Costa (2009), quando se usa a palavra “logística”, muitas pessoas visam somente o transporte, porém a logística não é só transporte é também o suporte administrativo no reconhecimento e planejamento estratégico, envolvendo a movimentação do produto desde a compra e a chegada, sua movimentação dentro da empresa, até ao consumidor final.

Conforme cita Pereira e Sanches (2013), a gestão logística integrada interage com todas as áreas das empresas, e é fundamental para que a cadeia de suprimentos funcione com eficiência e a empresa alcance seus objetivos de lucro e satisfação de seus clientes, conforme observado a partir da figura 1.

Figura 1. Logística Empresarial



Representação visual da natureza inter-relacional entre as cinco áreas do trabalho logístico.
Fonte: Ballou (2010, p. 29, citado por PEREIRA E SANCHES (2013).

Conforme Pottmeier (2010), o cenário do mercado atual, com concorrência cada vez mais acirrada, exige das empresas que se adaptem, sendo elas de grande ou pequeno porte. Mudanças são frequentes, instigando à reciclagem dos procedimentos utilizados pela organização em todos os seus setores, para que estas possam acompanhar a globalização e assim tornarem-se mais competitiva.

Conforme Valetim, Nogueira e Júnior (2010), um dos focos da logística é com o modo pelo qual a administração pode melhorar a rentabilidade nos serviços de distribuição, aos clientes diretos e aos consumidores, através de planejamentos, organização e controle nas atividades de movimentação em todo seu ciclo e a armazenagem, visando facilitar o fluxo de produtos e assim se tornar competitiva.

Segundo Costa (2009), quando as empresas buscam colocar seus produtos, de maneira competitiva, no tempo e lugar certos, a logística é vista como elemento essencial à sobrevivência nos dias atuais.

Perante Strassburg (2009), a logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas) através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presentes e futuras através do atendimento dos pedidos a baixo custo.

Perante Pereira e Sanches (2013), a logística tem responsabilidade de prover recursos, equipamentos, informações e as condições necessárias para a execução de todas as atividades, com objetivo de maximizar e tornar realidade suas potenciais sinergias, com o propósito de alcançar os níveis de serviços adequados aos clientes, garantindo que o produto estará à sua disposição no lugar certo, no momento certo, ao custo razoável.

De acordo com Christopher (1997, p.2 citado por Costa 2009), sugerem o seguinte entendimento:

A Logística é o processo de gerenciar, estrategicamente, a aquisição movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas) por meio da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades, presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo.

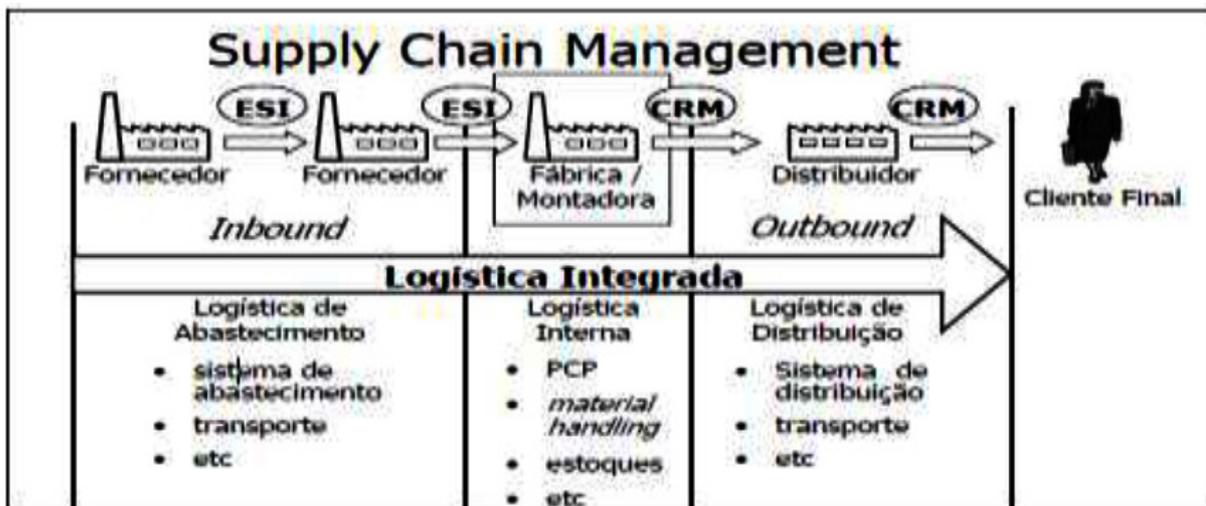
2.2 Gestão da Cadeia de Abastecimento

Conforme, Pereira e Sanches (2013), a logística está inserida na cadeia de suprimentos para transportar e entregar materiais com o propósito de adquirir benefícios, em relação ao tempo, local e menor custo total.

Perante Pereira e Sanches, (2013) a logística integrada é vista como a junção entre a empresa e seus clientes e fornecedores internos e externos. Algumas informações recebidas de clientes circulam pela empresa e auxiliam nas vendas, previsões, demandas e pedidos. As informações recebidas normalmente são filtradas em planos de compras e de produção, iniciando assim um fluxo de bens que resulta na transferência de propriedade de produtos acabados aos clientes e os mesmos que deveram ser despachados da melhor maneira possível ao menor custo possível em um tempo pré-programado.

Segundo Pires (2010 citado por TORRES, PADOZE e PIRES 2012), a concorrência atual entre as empresas alcança a totalidade da cadeia de suprimentos. Portanto as disputas são entre cadeias e, dessa forma, é fundamental o monitoramento de tais informações. Torna-se então relevante o desenvolvimento de indicadores de desempenho para monitoramento dos processos e alcançar a eficácia da gestão empresarial sendo um deles o *Supply Chain Management - SCM*, que nada mais é do que a gestão da cadeia de suprimentos, envolvendo processos entre fornecedores e clientes, desde a matéria-prima até o consumidor final, por meio da gestão de funções dentro e fora da empresa para garantir valor aos clientes, conforme explana a figura 2.

Figura 2. *Supply Chain* x Logística



Exemplo de toda a movimentação de *Supply Chain* desde o fornecedor até a chegada ao cliente final.

Fonte: Pires (2010 citado por TORRES; PADOZE e PIRES, 2012)

Segundo Pires (2010 citado por TORRES, PADOZE e PIRES 2012), descreveu a respeito da Gestão da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management - SCM*), que desde meados de 1990, ocupa lugar de destaque na gestão industrial, principalmente naqueles segmentos de indústria com maior competição.

Conforme Strassburg (2009), para alcançar o mérito de boa gestão logística deve-se obter um bom controle *Supply Chain Management* que nada mais é do que uma evolução natural do conceito de logística integrada. Pois enquanto a Logística Integrada representa uma junção interna de atividades, o *Supply Chain Management* representa sua integração externa, incluindo uma série de processos de negócios que interligam os fornecedores aos consumidores finais.

Perante MARTINS & ALT, (2003, p. 64, citado por PEREIRAR e SANCHES 2013), descrevem que:

Atualmente a função compras é vista como parte do processo de logística das empresas, ou seja, como parte integrante da cadeia de suprimentos (*Supply Chain*). Por isso, muitas empresas passaram a usar a denominação gerenciamento da cadeia de suprimentos ou simplesmente gerenciamento de suprimentos, um conceito voltado para transações em si e não para o todo.

Baseado em Pozzo (2007, p196) o novo enfoque empresarial o setor de compras deve estar subordinado ao setor logístico, visando assim à otimização do recurso de suprimentos e um ótimo controle de estoque. Mas para que isso aconteça é necessário e o lead time do pedido, assim a produção não atrase a entrega e o cliente receba o produto na data prometida, na hora certa, com qualidade esperada.

Conforme Pozzo (2007. p 196), o setor de compras não visa somente à alimentação do sistema produtivo, mas também a integração dos demais setores da empresa e do mercado, sendo este setor estruturado conforme o tamanho da empresa ou o volume de atividades, tendo funções administrativas e executivas, primando por eficiência obtendo o resultado esperados.

Segundo Pozzo (2007, p. 197) existe no setor de compras métodos científicos, procedimentos, que auxiliam nas tomadas de decisões, devendo ser levado em consideração a ética profissional, não se deixando levar por brindes ou alguma vantagem para que determinada compra seja efetuada com determinado fornecedor. Para que isso ocorra é necessário que o profissional desta área esteja capacitado, motivado, conhecendo suas obrigações e responsabilidades ficando assim satisfeito com a empresa e evitando esses acontecimentos desagradáveis.

Conforme Reinehr e Trein (2008), para que isso ocorra é necessário um bom planejamento e um controle das informações entre estoque, compras, sistema de informação, pois existe a responsabilidade de suprir de maneira adequada os recursos para que seja possível o perfeito desempenho e atender as necessidades do mercado, realizando compras nas quantias corretas, trabalhando com prazos de entrega sem ter a preocupação com a quebra

da cadeia produtiva ou mesmo os altos custos de armazenagem. Dentre as principais atividades, o transporte da mercadoria/produto destaca-se, porém, a visão nas organizações nos dias atuais é que a atividade Logística também engloba: estratégia de compra, transporte, armazenagem, processamento de pedidos.

2.3 Sistema da Informação

De acordo com Padoveze (2009, citado por TORRES, PADOZE e PIRES 2012) a TI já faz parte do planejamento estratégico nas organizações, e neste contexto não se limita mais a informações e controles internos. Deve alcançar, também, toda a cadeia: fornecedores, clientes, etc. A TI, portanto, é um fator chave para a competitividade destas cadeias. O uso da TI nas empresas propicia vantagens, em conjunto existe os SI – sistema de informações que são os elos entre as atividades da empresa, e permitem a interação com a logística, os *hardwares* de TI para seres um em: microcomputadores, *palmtops*, código de barras, coletores de dados, rádio frequência, trans elevadores, sistemas de GPS, computadores de bordo e *picking* automático.

Segundo Rezende, (2000 apud GOMES, 2004, p. 283, citado por TORRES, PADOZE e PIRES 2012) relatam que:

As empresas ao implantarem os Sistemas de Informações (SI), podem obter benefícios tais como: conceder suporte à tomada de decisão profícua; adicionar valor agregado aos bens e serviços por elas ofertados; ofertar produtos de qualidade superior à de suas concorrentes; obter oportunidades de negócios e aumento da rentabilidade, ter mais segurança nas informações, menos erros, mais precisão; aperfeiçoar os sistemas, com eficiência, eficácia e efetividade, produtividade; reduzir carga de trabalho; reduzir custos e desperdícios; controlar as operações etc.

Perante Gomes (2004, citado por TORRES, PADOZE e PIRES 2012), os sistemas de informações envolvem vários recursos como: recursos humanos, *hardware*, *software*, dados e rede, que se relacionam com atividades de entrada de dados, transformação de dados, saída de informação, qualidade da informação, armazenamento de dados e controle de desempenho do sistema.

2.4 Estoque

Perante Lenard e Roy (1995 citado por SANTOS e RODRIGUES 2006), descrevem que o controle de estoque é estudado desde 1913, com Harris, ao introduzir a fórmula do lote

econômico de compra para uma organização. A otimização do fluxo de materiais é de vital importância, pois os estoques representam grande parte dos seus custos logísticos.

Segundo Moreira (2004, p.270 citado por Romito et al. 2011), “Um sistema de controle de estoque é um conjunto de regras e procedimentos que permitem responder às perguntas de grande importância, e tomar decisões sobre os estoques”.

Perante Amaral (2006), com a globalização e a competição cada vez mais acirrada, as empresas vêm buscando novas alternativas, de modo a se tornarem mais competitivas e assim permanecerem no mercado. A gestão de estoques tem grande importância dentro das empresas, uma vez que o controle de estoque está ligado aos custos da empresa e é responsável pela alimentação da linha de produção evitando assim a queda da cadeia produtiva. O prazo de entrega para despachar o produto a seu cliente que nos dias atuais deseja receber o seu produto com qualidade e o mais rápido possível, e em sua maioria sem desembolsar valor a mais por isso.

Conforme Júnior (2005), o controle de estoque de componente é essencial, pois é com as informações do sistema de estoque que terão condições de orientar o fluxo de compras em ritmo adequado às necessidades da unidade.

Segundo Santos (2011), o estoque é um item que deve ser bem administrado dentro de uma organização e quando não administrado adequadamente pode trazer sérios danos às finanças da empresa, pondo em risco a saúde financeira da mesma.

Conforme Lenard e Roy (1995 citado por SANTOS e RODRIGUES 2006), apresentam algumas dificuldades referentes aos modelos clássicos de estoque, os custos de pedido, de manutenção e de falta de insumos são difíceis de serem mensuradas, as complexidades para serem compreendidos requer um relaxamento na implementação, o que enfraquece o realismo dos modelos, e são inflexíveis promovendo a confusão entre variáveis de ação, tais como os níveis de suprimentos e lotes de compra, de monitoramento níveis de estoque, nível de serviço ao cliente e carga de trabalho, no controle de estoques.

Conforme descrito por Lucidúbus, Martins e Gelbcke (2008), 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.

Segundo Júnior (2005), em resumo, as funções do controle de estoque são: determinar quanto e quando comprar; acionar o setor de compras; determinar o que deve permanecer

estocado; controlar quantidades e valores estocados; identificar e retirar do estoque itens obsoletos ou danificados, por fim, realizar inventários periódicos.

Conforme Marqui, Guirro e Merlo (2004), o estoque é importante ferramenta para o custo do produto.

Para Marqui (2011, MARQUI, GUIRRO e MERLO 2004):

A armazenagem e manuseio das mercadorias são componentes essenciais do conjunto de atividades logísticas, podendo absorver de 12 a 41% das despesas logísticas. Tendo em vista a importância dos custos de armazenagem e manuseio, os armazéns ou centrais de distribuição executam um papel-chave para aumentar a eficiência da movimentação de mercadorias. Permitem a compensação eficaz dos custos de estocagem com menores custos de transporte, ao mesmo tempo em que mantêm ou melhoram o nível de serviço.

Conforme Romito et al. (2011), citam que os estoques são de suma importância para que o processo de produção e venda evite desgastes e preocupações. Eles podem ser classificados em: estoque de matéria prima, de produtos acabados, de produtos em fabricação e de expediente.

Segundo Romito et al. (2011), que os estoques de matérias-primas compreendem os insumos e materiais básicos que são incorporados ao processo produtivo da empresa, isto é, são os principais itens utilizados para a produção dos produtos e serviços dessa empresa. Os estoques de produtos acabados referem-se aos produtos prontos para a comercialização, cujo processamento foi terminado. Constituem o estágio final do processo produtivo e já passaram pelas fases de matéria-prima e de materiais em processamento, ou materiais semi-acabados.

Perante Pozzo (2007, p. 66), o controle de estoque se tornou um setor de extrema importância, além da preocupação com quantidade e a busca constante da redução dos valores monetários, atuando para atender os volumes da demanda, há uma grande preocupação com esse setor, pois é nesse que se armazenam a matéria prima para a produção de seus bens e produtos acabados, em que é importante estabelecer o nível de estoque econômico, pois os custos de estoque são influenciados por quantidade estocada, movimentação, mão de obra e peso, capacidade do barracão. O setor de compras em conjunto com o setor de estoque devem estar em sincronia para que não ocorra exageros e compras aquém do necessário.

Sem abster-se da questão que é um dinheiro parado que poderia estar sendo empregado em algum outro setor ou em algum investimento, perante Santos (2011), deve ser levado em consideração o custo de manutenção, pois assim será possível obter melhor

gerenciamento eficiente de estoques balanceia a disponibilidade de produto, o nível de serviço e os custos de manutenção.com diferentes padrões de demanda.

Segundo Pozzo (2007, p. 63), quando a compra é realizada de maneira planejada, se alcança o estoque ideal, que nada mais é do que o estoque de segurança, também conhecido como estoque mínimo, que tem a finalidade de suprir possíveis atrasos que os fornecedores venham a ter.

Conforme Pozzo (2007, p. 64), existe um tempo para a reposição dessa mercadoria, esse processo se inicia quando é emitida a requisição pelo estoque, seguido pelo processo de compra, passando pela escolha do fornecedor e o acerto nos valores, a entrega, conferência, a entrada de dados pertinentes no sistema de informação e a armazenagem dos itens.

Segundo Weichert Filho (1942, citado por Romito et al. 2011), o estoque mínimo pode ser definido como a quantidade mínima de materiais armazenada em almoxarifado, para garantir os eventuais atrasos nas entregas ou nas compras de materiais. Esse tipo de estoque pode também ser chamado de reserva de estoque.

Perante Marqui, Guirro e Merlo, (2004), outra situação que pode ocorrer resultante de uma gestão inadequada é a quantia comprada a mais ou menos do necessário, gerando no caso do exagero dispêndio de valores ultrapassando o ideal para a empresa causando problemas na hora da armazenagem, sem citarmos os reflexos disto no caixa da empresa, entre outros impactos, lembrando que investimentos em estoque significam dinheiro parado. E no caso de estoque aquém, ocasionando impactos na linha de produção. A gestão eficiente de estoques começa pela determinação das quantidades ideais a serem pedidas. Contudo para que se possa determinar a quantidade adequada, a empresa necessita de um sistema de controle e gestão de estoques eficientes que lhe proporcionem exatidão dos níveis de estoques disponíveis assim como previsões sobre o fluxo de saída dos produtos.

Segundo Marqui, Guirro e Merlo, (2004).

Um ponto de extrema importância é manter e reduzir esses dispêndios do estoque, duas ações podem ser desencadeadas. A primeira delas é a centralização dos estoques, que diminui o total estocado; a segunda é o planejamento mais preciso possível, não gerando estoques desnecessários.

Conforme Santos e Rodrigues (2006), a utilização de estoques, seja de segurança ou de cobertura, para atender a demanda média durante o *lead time* de entrega, é extremamente importante, pois possibilita um melhor nível de atendimento ao cliente, evitando problemas na cadeia produtiva e assim melhorando a competitividade da empresa em relação aos

concorrentes que entrega o pedido na data programada. Os estoques de segurança existem por causa das incertezas da demanda e do *lead time* de fornecimento, caso a demanda fosse determinística e a reposição fosse instantânea, não haveria a necessidade desse tipo de estoque.

Segundo Santos e Rodrigues (2006), para que seja possível o bom desempenho e controle, é necessário que o tempo de reposição, ponto de pedido, o lote de compra e o estoque de segurança estejam sempre atualizados, com pessoas atentas a essas informações. Uma alternativa para reduzir estas incertezas é o tempo de segurança, que é aplicável quando se tem uma previsão bem acurada, variando apenas o *lead time*. Entretanto, flutuações da demanda durante o *lead time* diminuem sua atratividade por considerar a demanda constante. Deve se levar em consideração a previsão de venda, para que assim o estoque possa ser programado para a crescente ou baixa da demanda, um bom exemplo de planejamento são com os produtos sazonais, conforme explicação da figura 3.

Figura 3. Planejamento Vendas x Compras x Estoque



As três áreas devem sempre trabalhar em sincronia para o melhor funcionamento da empresa.
Fonte: Abrantes (2007)

O profissional da área de compras, segundo Pozzo (2007 p. 51) deve sempre estar atendo a alguns pontos da gestão, sendo eles:

- O estoque imobilizado seja o mínimo possível;
- Estar sempre conforme as normas da empresa;
- Garantir que a valorização do estoque reflita em seu conteúdo;
- O valor do capital seja uma importante ferramenta de decisão e;
- Evitar desperdícios e roubos.

Segundo Inderfurth e Minner (1998 citado por SANTOS e RODRIGUES 2006), dizem que usualmente, a proteção contra as incertezas não é conseguida somente com os estoques de segurança, mas pelo esforço gerencial, aliado à flexibilidade e à capacidade de resposta dos processos para reagir a uma situação inesperada.

2.5 Compras

Segundo Pozo (2010 citado por PEREIRA e SANCHES 2013), a área de compras é composta por atividades que proporcionam apoio ao processo produtivo, suprindo-o com os materiais necessários para o andamento dos processos. A visão de compras nos dias de hoje está associada com o sistema logístico empresarial, com atividades de gerar operações lucrativas e manter a competitividade de mercado, e é fonte de redução de custos, através de negociações de preços, pesquisa de materiais alternativos e busca de novos fornecedores.

Para Saliba (2006), nas últimas duas décadas diversos estudos destacaram o fato de que o processo de compras teria deixado de ser um mero processamento de requisições e pedidos, e estaria cada vez mais relacionado a atividades de cunho mais estratégico.

Perante Batista e Maldonado (2008), o processo de compra não é um fim em si mesmo, e tem como função principal coordenar a sua atividade, aliada e em sintonia com outras importantes fases desenvolvidas pela organização. A atividade de compra viabiliza o trabalho dos outros departamentos, pela aquisição de insumos necessários para a realização dos trabalhos até o final.

Segundo Pozzo (2007, p. 155) o sistema de compras deve estar sempre em contato com o setor de informação e ter um bom relacionamento com os demais sistemas, sendo alguns deles a administração de vendas, o PCP, os materiais, o transporte, a produção, a engenharia, as vendas, a qualidade, as finanças, e demais itens que compõem a cadeia.

Segundo Júnior (2005), a abrangência do processo de compras vai além do departamento de compras, ou seja, é um setor que envolve e tem ligação com os outros departamentos da empresa, a começar pelo setor do bem ou serviço a ser adquirido.

Coforme Becker e Ritter (2012), na maioria das empresas existe uma grande quantidade de produtos a serem comprados, para diferentes setores, que deve ser analisado em conjunto com as informações que circulam todos os dias no setor de compras e acaba se tornando ferramentas de efetivação da compra e de competitividade no mercado, cujo mínimos detalhes fazendo a diferença, eles também citam o seguinte trecho que:

Houve um crescente reconhecimento do papel vital desempenhado pelas compras de materiais na criação e na manutenção da vantagem competitiva como parte de um processo logístico integrado. Organizações de porte agora rotineiramente incluem o tema suprimentos no desenvolvimento de seus planos estratégicos. O custo de materiais e suprimentos adquiridos não só é parte importante do custo total na maior parte das organizações, mas há grande oportunidade para alavancar as capacidades e competências dos fornecedores através da maior integração dos processos logísticos de compradores e fornecedores.

Segundo Pereira e Sanches (2013), podemos considerar compras como função administrativa, separada por diversos estágios que se relacionam entre si e necessitam de decisões a serem tomadas associadas à qualidade, à quantidade, à origem, através de cronograma e custo de aquisição, Coletti (2009, p. 12) enfatiza que:

A compra é uma função administrativa. Mesmo em bases diferentes, a compra é por si própria, uma verdadeira função administrativa. Envolve-a, a administração de materiais em uso corrente, desde a determinação de fontes de fornecimento e vias de fornecimento, passando pelo almoxarifado, até a entrega final nos pontos de produção, conforme se fizer necessário. Em todos os estágios há decisões a serem tomadas, quanto à qualidade, quantidade, cronogramas, origem e custo. Reconhece-se, assim, que a oferta de produtos de qualidade, em quantidades adequadas e adquiridas por um preço razoável são aspectos chave na viabilização econômica das unidades (COLETTI, 2009, p. 12).

Conforme Baily (2000 citado por CARDOSO 2009) que apresenta o código desenvolvido pela *National Association of Purchasing Practice - Napp*), que trata como princípios e padrões da prática de compras, os seguintes itens: considerar em primeiro lugar os interesses da empresa em todas as transações; praticar e acreditar nas políticas estabelecidas; ser receptivo ao aconselhamento competente dos colegas; e orientar-se por tal aconselhamento sem diminuir a dignidade e a responsabilidade de seu trabalho; comprar sem preconceito; procurar obter o valor (produto) final máximo para cada unidade monetária gasta; conhecer com consciência os materiais e processos de produção e estabelecer métodos práticos para conduzir o trabalho; apoiar e trabalhar pela honestidade e pela verdade nas compras e nas vendas; denunciar todas as formas de pagamento de propina; na medida do possível, atender com rapidez e cortesia todas as pessoas que exercem uma missão comercial legítima; cumprir as obrigações e exigir que as demais pessoas cumpram as suas, e que as obrigações sejam consistentes com a boa prática empresarial; evitar as práticas desonestas, mesmo quando consideradas legais, aconselhar e orientar outros compradores no desempenho

de seus deveres; cooperar com todas as organizações e indivíduos engajados nas atividades destinadas a melhorar o desenvolvimento e a reputação da área de compras.

Segundo Becker (2008), nos últimos anos a função compras tem vindo a assumir um papel cada vez mais estratégico e relevante nas organizações com extrema responsabilidade e para o profissional que desejar alcançar sua vaga neste mercado de trabalho, deverá atender algumas exigências, sendo algumas delas são; selecionar e qualificar fornecedores; buscar novos fornecedores e avaliar os mesmos; habilidade em negociar contratos de compras; comparar preço levando em consideração qualidade; programar as compras; estabelecer os termos das vendas; avaliar o valor recebido; mensurar a qualidade recebida, quando esta não estiver incluída entre as responsabilidades do controle da qualidade; prever mudanças de preços, serviços e, às vezes, de demanda; especificar a forma em que os produtos devem ser recebidos.

Conforme Batista e Maldonado (2008, cita que Dias e Costa 2000) chegaram a concluir que “não pode se preocupar unicamente com a conclusão de uma compra, sem avaliar o impacto dessa operação em relação aos demais processos integrados à cadeia produtiva ou operativa das organizações”. Neste contexto o papel estratégico das compras, que passa para a sua função estratégica na organização, podendo transformar-se em vantagem competitiva, desde que adequadamente desenvolvida e desempenhada na instituição.

Coforme Pozzo (2007, p. 88) o objetivo do setor de compras são:

- As compras devem permitir continuidade na cadeia de suprimentos para que não ocorram contratemplos;
- Cumprimento dos programas;
- Investimento em estoque adequado;
- Realizar compras com baixo custo;
- Evitar compras de itens que possam se tornar obsoletos;
- Comprar materiais a baixo custo, sem abster-se da qualidade e dos prazos;
- Tornar a empresa competitiva através desses processos de compra mediante boas negociações juntos à credibilidade;
- Manter a parceria com seus fornecedores para que ambos cresçam juntos.

Diante das colocações de Cardoso (2009) a definição de compras - “como o conjunto de atividades que tem a finalidade de suprir com os materiais ou serviços necessários, em

quantidades e qualidades certas, a preço adequado e no momento oportuno” é muito simples e superficial. Esses autores consideram que a “compra” é vista pela organização bem-sucedida de hoje como uma atividade de importância estratégica considerável, sugerindo assim que as compras devem:

- Suprir a empresa com um fluxo seguro de produtos para atendimento de suas necessidades;
- Assegurar a continuidade das compras mantendo os relacionamentos efetivos com fontes existentes, desenvolvendo outras fontes de suprimentos alternativas, ou para atender a necessidades emergentes ou planejadas;
- Comprar eficazmente, conseguindo, por meios éticos, o melhor custo benefício;
- Administrar estoques proporcionando o melhor nível de atendimento possível aos usuários e ao menor custo;
- Manter interações intensas baseadas em cooperação com outras áreas;
- Organizacionais, fornecendo subsídios para assegurar a operação eficaz de toda a empresa;
- Desenvolver pessoas, políticas, procedimentos e organização para assegurar o alcance dos objetivos previstos.

Segundo Júnior (2005) elaborar propostas semelhantes para desenhar o ciclo de compras também tem importância neste cenário. O ciclo inicia fora do setor de compras, a partir da identificação de necessidade do bem ou serviço a ser adquirido. O ciclo pode ser ilustrado, com nossa adaptação, nos seguintes passos:

- Elaboração e colocação do pedido de suprimento;
- Análise do pedido de suprimento (planejamento da compra);
- Seleção dos prováveis fornecedores;
- Avaliação do preço de mercado;
- Escolha do fornecedor;
- Acompanhamento dos prazos de entrega;
- Recebimento, conferência e pagamento ao fornecedor.

Para Dias (2009 citado por PEREIRA e SANCHES 2013), o campo de pesquisa de compras pode ser dividido em áreas distintas, onde se aplicam essas atividades, como:

a) estudo dos materiais: avaliam as necessidades da empresa a curto e a longo prazos, variam de um a dez anos, com tendência de ofertas e de demandas, de preços, melhorias tecnológicas, de perspectivas para possíveis substitutos, desenvolvimento de padrões e especificações;

b) análise econômica: efeitos dos ciclos econômicos sobre os materiais comprados em função das necessidades, tendências de preços gerais e influência das variações econômicas sobre os fornecedores e concorrentes;

c) análise de fornecedores: qualificação de fornecedores ativos e em potencial de crescimento, estudo de suas instalações, avaliação de desempenho e análise da condição financeira;

d) análise de custo e do preço: razões adversas a variações de preços, estudo comparativo de peças semelhantes, análise dos custos e margens de lucro de um fornecedor, investigações relativas aos métodos alternativos de fabricação e de especificações de materiais;

e) análise das embalagens e transportes: custos dos fornecedores em relação a sua localização, reclassificações dos artigos, introdução das melhorias em embalagens, métodos melhorados de manipulação dos materiais;

f) análise administrativa: controle dos formulários, simplificação do trabalho, emprego de sistemas informatizados, preparação de relatórios.

O profissional desse setor deve estar sempre atendo à questão do ponto de pedido, conforme Pozzo (2007 p. 64), nada mais é do que o sistema comprado que garante que não ocorrerá problemas na cadeia produtiva, quando determinado item chega ao estoque mínimo estipulado pela empresa é feito o reabastecimento do estoque, onde o responsável por compras na organização realizará as negociações e o controle de pedidos até o recebimento dos itens comprados.

Conforme Palacios (1995; ALBERTIN, 2001 citado por SANTOS 2002) listam os principais problemas que fazem parte deste processo:

- a) Falta de controle: devido ao grande fluxo de compras de materiais e o baixo valor unitário da maioria das requisições, boa parte das empresas opta por não investir em controle. Essas empresas acreditam que não há necessidade de realizar acompanhamento de cada compra ou checagem sobre o seu destino após a entrega;
- b) Centralização das compras: os compradores são responsáveis por realizar as compras de materiais. Este fato tem grande contribuição para a elevada duração do ciclo de compra dos materiais (desde o pedido do material até a sua entrega). São realizadas várias cotações a cada pedido, por mais simples que seja, contribuindo, desta forma, para a morosidade do processo;
- c) Relacionamento conflitante entre o usuário e à área de compras: o desgaste gerado entre a área de compras e os usuários que requisitam os materiais é enorme. O volume de ligações cobrando a situação das requisições e das aprovações necessárias é igualmente grande. Os usuários tendem a rotular a equipe de compras como “indiferente”, “pouco eficiente” e “burocrata”;
- d) Falta de tempo para negociações: devido a grande quantidade de tarefas operacionais, os compradores não conseguem tempo para negociar e avaliar adequadamente cada fornecedor. Muitas vezes estabelecem negócios com o mesmo fornecedor por comodidade. Tarefas de planejamento estratégico de compras são normalmente comprometidas, quando não, completamente desprezadas;
- e) Desconhecimento do planejamento estratégico da empresa: a política de compras é frequentemente confusa, desatualizada e desconhecida pelos usuários e compradores.

Conforme Santos (2002), existem quatro questões básicas para auxiliar nas tomadas de decisões no momento de obtenção de algum insumo, sendo elas: quando pedir; quanto manter em estoque de segurança; e onde localizar, depois que essas questões forem respondidas, o processo de escolha do fornecedor poderá prosseguir. Outro argumento utilizado pelos compradores nos dias atuais, e está sendo utilizado como vantagem competitiva, é a escolha de seus fornecedores, focando em qualidade, prazos e confiança, descrevendo assim Braga (2006) que:

O processo de se estabelecer e manter base de fornecedores de classe mundial deverá ser sempre contínuo, devido à introdução de novas tecnologias, mudanças no o da demanda dos consumidores, alterações nos locais onde estão situados os fornecedores de baixo custo e mudanças nas necessidades

das empresas. Assim, os gestores de suprimentos devem estar sempre atentos e implementar uma estrutura de pesquisa em suas organizações, para identificar novos fornecedores que possam dinamizar a base mencionada

Conforme Santos (2002), as negociações com os fornecedores não pode ser tratada como uma disputa onde um deseja ganhar em cima de outro. Nos dias atuais se criam parcerias cujas partes ganham mutuamente, pois só assim ocorre uma boa negociação, porém em algumas empresas não ocorrem essas práticas o que acarreta altos níveis de estoque, pois o fornecedor sempre deixa a desejar em alguns aspectos, gerando assim gastos desnecessários de armazenagem para a empresa, promovendo o cenário de dinheiro parado que poderia estar sendo empregado em outro setor ou até mesmo em algum investimento.

Segundo Cavalcante (2012), observa-se, na literatura a tendência de se investigar a gestão dos fornecedores antes do processo de, no sentido de se desenvolver parcerias de valor para o comprador e fornecedor.

Perante Moraes (2005 citado por CAVALCANTE 2012), o conceito de gestão de aquisição pode ser descrito como:

A Gestão da aquisição – a conhecida função de compras – assume papel verdadeiramente estratégico nos negócios de hoje em face do volume de recursos, principalmente financeiros, envolvidos, deixando cada vez mais para trás a visão preconceituosa de que era uma atividade burocrática e repetitiva, um centro de despesa e não um centro de lucros.

Segundo Simões (2004), o setor de compras está cada vez mais sendo utilizado como arma estratégica para as empresas consigam ser destaque de atuação obtendo o maior lucro possível. Conforme Dias (1997, citado por SIMÕES 2004).

As empresas se preocupam muito com o processo de compras, pois este sendo executado com sucesso pode ser motivo de redução de custos para a empresa. Neste sentido cabe aos responsáveis por tal processo estarem atentos a preço, prazo, volume e qualidade para se beneficiarem da execução eficaz deste processo. (DIAS, 1997).

2.6 Consumo Interno

Segundo Barbosa e Souza (2011) as empresas em geral passam por um problema pelo uso inadequado dos bens adquiridos, entende-se por equipamento de trabalho qualquer máquina, aparelho, ferramenta ou instalação, todos utilizados no trabalho. A falta de

conscientização e conhecimento a respeito do manuseio adequado acaba ocasionando o desperdício ou a depreciação do mesmo.

Segundo Enciclopédia Miradora (1990, 1296-1302p. citado por RUSSO 2005), contextualiza que os bens móveis, são aqueles aos quais se podem atribuir valor em moeda e tem objetivo de proporcionar ao homem recursos materiais, deixando a vida mais fácil e cômoda. Esse tipo de bem pode ser transportado de um local para outro, conforme a necessidade e utilidade, como por exemplo, equipamento de escritório.

Conforme Marion (2004, p.35 citado por RUSSO 2005), cita que bens imobilizados são bens destinados à manutenção da atividade principal da empresa, tem valor monetário, são tangíveis, como por exemplo, máquinas e equipamentos.

Perante Barbosa e Souza (2011), contextualiza que existe uma necessidade geral para que os colaboradores tenham a noção que os bens adquiridos pela empresa, não são somente para o bom funcionamento da mesma, mas também para o melhor desempenho, proteção ou desenvolvimento do colaborador. Assim possui a responsabilidade de fazer uso adequado e eficiente.

Para Socer (2013), cada colaborador também tem a obrigação de proteger as propriedades da empresa contra perdas, danos, mau uso, roubo, desfalque ou destruição. No ato da admissão o colaborador assina termo dizendo que se responsabilizando pelo uso adequado dos bens adquiridos pela empresa, o zelo e a conservação do mesmo, sendo punido financeiramente caso as exigências não sejam cumpridas.

Segundo a Embrapa (2006) para que seja possível um bom aproveitamento e evitar o desperdício dos bens adquiridos pela empresa, espera-se que dos funcionários que utilizam o bem ou máquina, que obtenham um conhecimento básico que é adquirido por um treinamento que a empresa disponibiliza quando o mesmo ingressa na empresa, proporcionando assim, ampliação do tempo de uso, a diminuição do risco de acidentes, a melhoria da qualidade do ambiente de trabalho, como também a economia de recursos, melhorando assim a relação custo benéfico, algumas dicas para que isso seja possível são a respeito dos computadores e periféricos são:

- Não deixar o computador em locais expostos à umidade ou sol, limpando com um pano levemente umedecido em água com sabão neutro ou solução de limpeza, apropriado para micros. Não use álcool, querosene, acetona ou qualquer outro tipo de produto abrasivo;

- Não coloque copos na bandeja da unidade de CD-ROM. ou objetos dentro da unidade de disquetes;
- Para desligar seu computador, utilize o comando “desligar, computador” e só depois desligue o botão;
- Evite ligar e/ou desligar o computador com o disco inserido;
- Mantenha a área de trabalho sempre limpa. Desordem no ambiente de trabalho pode atrapalhar a execução do serviço e causar acidentes, não exponha ferramentas elétricas à chuva. Jamais use ferramentas e equipamentos elétricos em locais úmidos ou molhados;
- Não participe de grupos de risco - programas piratas, jogos de computador, shareware e freeware suspeitos. Novos vírus surgem a cada momento, por isso é importante atualizar sempre o seu pacote antivírus.

Conforme Embrapa (2006), o uso adequado em relação ao uso de ferramentas em geral:

- Não opere ferramentas elétricas próximas a líquidos ou gases inflamáveis, pois equipamentos elétricos normalmente produzem faíscas, e estas podem causar incêndios, mantenha as ferramentas bem cuidadas, limpas e afiadas, para que funcionem melhor e com maior segurança;
- Inspeccione o cabo elétrico antes de utilizar a ferramenta, levando-a para reparo em caso de danos aparentes. Verifique também os cabos de extensão e troque-os se estiverem danificados. Siga as instruções de lubrificação e troca de acessórios e mantenha as empunhaduras secas, limpas e livres de óleo;
- As aberturas para ventilação do motor deverão estar sempre limpas e desobstruídas, para permitir refrigeração adequada, certifique-se de que a voltagem indicada na ferramenta é a mesma da tomada, Não abuse do cabo elétrico: nunca carregue a ferramenta pelo cabo elétrico. Para desconectar a ferramenta da tomada, faça o puxando pelo plugue, e nunca pelo cabo elétrico, mantendo o cabo elétrico afastado do calor, óleo e extremidades afiadas, escolha sempre cabos elétricos de extensão apropriados, sejam para uso interno ou externo;
- Desconecte ferramentas e equipamentos da rede elétrica se não precisar utilizá-los logo em seguida. Também desconecte quando for necessário trocar algum acessório, não

force nem sobrecarregue a ferramenta ou o equipamento. A sobrecarga acarreta considerável redução de desempenho, causando aquecimento excessivo do motor e diminuindo a vida útil do produto;

Perante a Embrapa (2006) o uso correto dos materiais de laboratório deve ser realizado da seguinte maneira:

- Solicite demonstração de uso a uma pessoa que já atua no setor, mesmo para uma peça de equipamento básica como um medidor de pH., preste atenção enquanto a pessoa do laboratório está utilizando-o, e/ou pergunte se existe alguma regra em particular sobre o equipamento;
- Não mude programações, não ignore alarmes ou luzes piscando, Não force botões que tenham dificuldade de ser movidos;
- Lave, devolva, limpe e desligue apropriadamente cada peça de equipamento que utilizar. Seja extremamente colaborativo quando utilizando um equipamento em outro laboratório;
- Os Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) existem para garantir a segurança dos empregados, protegendo-os contra os acidentes de trabalho a que determinadas funções estão sujeitas, sendo que para o armazenamento dos EPIS, esses devem ser lavados e guardados corretamente, para assegurar maior vida útil.

Conforme Embrapa (2006) para que se tenha uma boa utilização do veículo é necessário:

- Manter o tanque de combustível acima de 1/4, evitando assim que os resíduos depositados no fundo do tanque cheguem ao carburador e sistema de injeção eletrônica, causando sérios danos ao sistema;
- Checagem periódica dos níveis de água e óleo, mesmo que ainda não seja a hora de trocá-los;
- Mantenha os veículos sempre alinhados e balanceados para evitar desgastes prematuros aos pneus, verificando periodicamente a pressão dos pneus realizando o rodízio de pneus a cada cinco mil quilômetros;

- Muitos motoristas fecham a porta sem perceber que estão deixando parte do cinto para o lado de fora do carro. Isso pode deixar as borrachas com o formato do cinto, pois elas são flexíveis, e, com isso, acabam perdendo o poder de vedar a entrada de água e poeira.

2.7 Do desperdício

Segundo Colenghi (1997, p. 24-25 citado por Sá et al. 2003), dizem existir dois tipos de desperdícios: os visíveis e os invisíveis, sendo o primeiro dividido em dois grupos: insignificantes e significantes, conforme exemplo da tabela 1 onde é explicado seus conceitos e alguns exemplos.

Tabela 1. Tipos de Desperdício

Tipo	Subgrupo	Conceito	Exemplo
Visíveis	1. insignificantes	São irrelevantes no contexto das organizações	Excesso de reuniões, má utilização de energia elétrica etc.
	2. significantes	Causam a instabilidade da empresa	Retrabalho, conflitos internos, retardamento nas decisões
Invisíveis		Ocorrem por incompetência ou preguiça mental	Excesso de burocracia, duplicidade de controles, perdas de vendas

Tabela 1: No quadro são explicados os motivos que ocasionam os desperdícios.

Fonte: Sá, Nunes, Silva e Batista (2003 citam Colenghi 1997 pag24-25)

Perante Borna (2002, p. 29-30 citado por SCHMIDT 2010) diz a respeito de desperdício que:

Propriamente ditos não adicionam valor aos produtos e também não são necessários ao trabalho efetivo, sendo que, às vezes, até diminuem o valor destes produtos. Nesta categoria, situam-se a produção de itens defeituosos, a movimentação desnecessária, a inspeção de qualidade e a capacidade ociosa.

Obviamente, a empresa deve concentrar-se em eliminar os desperdícios e minimizar o trabalho adicional, maximizando o trabalho efetivo, o qual precisa ser efetuado com a maior eficiência possível.

Conforme Sá et al. (2003), os desperdícios precisam ser reconhecidos, medidos e eliminados, pois, onde quer que ocorram na organização, prejudicam seus resultados. Muitas são as situações que provocam desperdícios.

Perante Beber et al. (2004), as perdas podem ser classificadas em normais, quando se mantiverem dentro de padrões previstos nas especificações do produto e processo, ou anormais, quando excederem os limites previstos nessas especificações.

Segundo Silva (2002, KLIEMANN e NETO 2004, citado por SILVA 2008) , que descrevem dois tipos de perdas, sendo a normal que é admitida pela própria especificação do processo, a qual dentro do contexto técnico-econômico atual não pode ser recuperada e outra, chamada de perda anormal que não está prevista na especificação do processo, sobre a qual pode ser estabelecido um plano imediato de ação visando a sua eliminação. As perdas normais ou anormais são provenientes das quebras, sobras, retrabalhos, refugos, ociosidades e ineficiências. Para uma melhor compreensão, definem-se estes conceitos:

- Quebras: são as perdas de matéria-prima não passíveis de recuperação, como, por exemplo, a perda de peso da borracha natural devido à evaporação da umidade ao longo do processo de fabricação de pneus;
- Sobras: são as perdas de materiais que não foram utilizados na composição do produto, como, por exemplo, os cavacos de aço resultantes de um processo de usinagem;
- Retrabalhos: perdas advindas do reprocessamento de materiais semiacabados ou produtos fora das especificações, como, por exemplo, retoques na pintura de peças da lataria ou do carro pronto na indústria automobilística;
- Refugos: são materiais semiacabados ou produtos fora das especificações requeridas pelo processo ou pelos clientes, para os quais não haja a possibilidade ou não seja vantajoso o retrabalho;
- Ociosidades: são disponibilidades de tempo dos recursos (mão de obra e maquinário) não aproveitadas integralmente para agregar valor ao produto;
- Ineficiências: perdas oriundas dos desvios ocorridos durante a execução do processo com relação às especificações de projeto, como, por exemplo, máquinas operando em velocidade reduzida ou mão de obra em ritmo inferior ao esperado.

Conforme Borna (2002, p.32 citado por SCHMIDT 2010) todas as empresas inclusive de serviços estão:

Sendo obrigadas a se adaptar à nova realidade do mercado e a se aperfeiçoar de forma contínua e eficiente. Uma das principais tarefas da gerência da empresa moderna é, portanto, a identificação e eliminação dos desperdícios ocorridos durante suas atividades, pois a grande concorrência atual exige especialização e competência nas atividades da empresa, se esta quiser manter-se no mercado.

3 MATERIAL E MÉTODOS

3.1 Material

O presente trabalho foi desenvolvido mediante pesquisa exploratória a partir de documentação direta por meio de pesquisa de campo na indústria, e indireta por meio de pesquisa documental e bibliográfica, além de coleta de informações de profissionais com experiência, atuação e conhecimento da realidade da área de Logística.

Foi realizado um estudo de caso se baseando nos dados de uma empresa do ramo alimentício, situada em Avaré, no estado de São Paulo, cujo anonimato decorre da solicitação dos seus dirigentes.

Os dados coletados foram interpretados e comparados com as informações apresentadas na revisão teórica, com o objetivo de assimilar e obter melhor entendimento entre a teoria e a prática, observando as possíveis concordâncias e discordâncias na prática.

Segundo Pereira e Sanches, (2013, cita que, Fleury *et al* 2009) em um trabalho, a metodologia de pesquisa possui grande importância devida à necessidade de embasamento científico adequado que o trabalho exige. Portanto, constantemente é necessário procurar pela melhor abordagem de pesquisa a ser utilizada para o correto direcionamento das questões da pesquisa, assim como os métodos e técnicas utilizados para o planejamento e condução. Utilizando-se dessas informações, o trabalho de pesquisa deve proporcionar direta ou indiretamente a geração de conhecimento.

3.2 Métodos

Para melhor entendimento do leitor foram realizadas pesquisas exploratórias com um intuito de obter argumentos para descrever a respeito do tema abordado, buscando assim o melhor entendimento. Foi descrito as informações em três etapas sendo em primeiro momento

a visão logística geral a respeito do setor de compras e em seguida duas partes correlacionadas que são de extrema importância e estão ligadas ao setor, sendo elas o setor de estoque, para que seja possível se planejar, se estruturar evitando contratempos e a utilização consciente e adequada dos bens adquiridos pelos funcionários evitando assim o desperdício e o bom funcionamento do mesmo, pois assim a empresa conseguiu obter vantagens competitivas que nos dias atuais é de extrema importância para quem deseja conquistar e evoluir em sua área de atuação.

3.3 Estudo de Caso.

Para contemplar este trabalho e as afirmações realizadas na revisão literária, será apresentado, estudo de caso realizado em uma empresa do ramo alimentício, chegando ao resultado após dois meses de acompanhamento, sendo descritas a função e rotina de cada funcionário responsável pelo setor de compras, estoque e os que utilizam os bens adquiridos pela empresa.

3.3.1 Histórico da Empresa

A empresa de ramo alimentício iniciou sua produção em 1.998, Há oito anos, nasceu na cidade de Avaré, a fábrica. Alcançou fama nos anos 70 e 80, ameaçou sumir das gôndolas do país com a venda da marca que o lançou. Felizmente, foi só ameaça. O empresário avareense decidiu dar continuidade à fabricação e cuidou de investir numa nova linha de produtos para reconquistar o paladar do consumidor. Lançando novidades e reinventou as já existentes.

O pioneirismo atraiu um tipo específico de consumidor, que a cada dia busca novos desafios. Referente às aquisições da empresa as mais celebradas, desde sua fundação, estão a aquisição do selo do Serviço de Inspeção Federal (S.I.F.), – exigido pelo Ministério da Agricultura para produtos que contém em sua receita matéria prima de origem animal -, atestando que a empresa segue os mais rígidos padrões de higiene e possui excelência na qualidade da produtividade. A fábrica também possui a certificação da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa). Além de toda a linha de produtos se submeter periodicamente, pela avaliação dos laboratórios Adolfo Lutz e Ital.

3.3.2 Sistema Informação

O controle de estoque é realizado de maneira manual, em todos os setores, sendo entrada e saída de material, realizadas sem requisições apenas verbalmente, ou algumas vezes este procedimento também não ocorre.

Para formalizar as entradas e saídas dos materiais no estoque a empresa utiliza uma folha com descrições referente à matéria prima e de acordo com a nota fiscal ou as solicitações são realizadas as baixas.

3.3.3 Estoque

O estoque da empresa está localizado em quatro partes distintas no interior da empresa, sendo a primeira destinada a matéria prima utilizada para a produção do produto final, o mesmo fica armazenado em uma sala, trancada, em cima de *pallets*, em relação as embalagens, as mesmas ficam armazenada no mesmo galpão destinado a expedição e o armazenamento de produto final. O layout do armazém, organizado da seguinte forma, do lado esquerdo o armazenamento do produto final, no espaço central as cargas separadas em cima de *pallets* prontas para serem enviadas aos clientes, conforme pedido realizado e do lado direito espaço destinado às embalagens, já em relação aos produtos utilizados para limpeza ou manutenção, ficam armazenados atrás da fabrica, em uma sala, com livre acesso, e com alto risco a saúde, pois a empresa utiliza produtos ácidos e soda para realizar a limpeza da cozinha. Já em relação aos materiais destinados ao uso diário, referente ao escritório ficam armazenados em armários nos setores; recepção; faturamento e financeiro.

O mesmo funcionário incumbido por separar os pedidos também fica responsável em separar os materiais utilizados na produção, sendo assim, alimentar a linha de produção. Algumas vezes foi possível observar o funcionário pausando a sua rotina de expedição, para atender solicitações da produção, quando o mesmo não pode realizar este procedimento ou não se encontra no galpão o funcionário solicitante, realiza a retirada.

O funcionário responsável pela expedição realiza a baixa a cada solicitação verbal de um funcionário, ou quando ele mesmo retira o pedido, por uma folha, onde consta uma listagem referente à matéria prima e embalagens, nesta mesma folha existe valores

relacionados ao estoque mínimo e máximo. O funcionário destinado a essa função informou que as informações contidas estão desatualizadas, pois este saldo foi estipulado por outro funcionário que não se encontra mais na empresa e o mesmo se balizou em estudo realizado em 2000, época que o número de vendas era superior, ocorrendo uma queda em relação aos dias atuais.

Sempre que o estoque está chegando ao ponto mínimo, algumas vezes o funcionário responsável por esse setor comunica o comprador que determinado item necessita ser comprado.

3.3.4 Compras

O colaborador do setor de compras dentro da empresa se torna responsável por controlar o estoque, verificando quando o mesmo chega ao mínimo, existindo assim a necessidade de efetuar a compra. Este processo é feito de forma manual, por meio de uma folha, o controle é realizado em conjunto com o funcionário responsável pela expedição e estoque, algumas vezes, está folha existe um campo com informações referente a quantia máxima ou ideal de cada material a ser comprado em relação á matéria prima, se balizando quantia do pedido a ser comprovada.

Após esse processo se inicia a compra, o funcionário inicia as cotações com os fornecedores, para realizar a aquisição do item solicitado. Em relação à matéria prima a compra é efetuada com fornecedores pré-determinados, já em relação os pedido utilizados na limpeza é realizado de acordo com conversar com as duas faxineiras responsáveis pela limpeza, nas compras relacionadas a papelaria ou outro artigo, as solicitações são realizadas verbalmente de acordo com as necessidades diárias. As negociações focam preço, volume, formas de pagamento prazo de entrega, sendo o pedido baseado em informações que estão contidas na folha de controle de estoque, porém por as informações não serem confiáveis algumas vezes se torna necessário as compras são realizadas de urgência, dificultando obter uma boa negociação, após as propostas estarem montadas o funcionários leva para aprovação do proprietário da empresa que dá o aceite via e-mail ou assinando o papel da cotação.

Após essas conclusões e o pedido efetuado, o funcionário de compras acompanha o pedido e cobra os fornecedores caso o pedido não chegue ao prazo correto ou algo esteja fora dos padrões de qualidade ou negociados. Assim que o pedido chega à empresa o funcionário da expedição normalmente fica responsável por que receber a mercadoria, caso o mesmo

esteja ocupado é designado outro funcionário para acompanhar o recebimento do mesmo, dificultando assim o controle nas questões relacionadas a conferência.

3.3.5 Consumo Interno

Após a entrega do produto, o mesmo é catalogado pelo financeiro, lançado no sistema e realizado a programação para o pagamento. Após este processo é realizado uma entrada no estoque de forma manual, na folha utilizada para o controle de estoque, este trabalho é realizado pelo funcionário responsável da expedição, ele descreve a quantia dos produtos baseados nos dados que constam na nota fiscal.

Ao término deste processo ou muitas vezes antes do término, os insumos já estão sendo retirados para consumo dos funcionários, na maioria das vezes realizado de forma indiscriminada, sem conscientização de desperdício.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a realização da pesquisa na empresa, foi possível entender os processos de compras, estoque e o consumo dos funcionários referente aos bens adquiridos pela empresa. O processo de estoque é realizado manualmente aumentando a chance de erros, Porém no estudo e em conversa foi possível descobrir que dentro da empresa existe software para dar entrada e na matéria prima e a saída é dada automaticamente pelo sistema de acordo com as ordens de produção.

O departamento de compras sofre com os problemas em relação à demora na aprovação dos pedidos e a falta de confiabilidade das informações em relação ao estoque, o não acompanhamento ou conferência em conjunto com o pedido quando efetuado pelo comprador, falta de planejamento nas compras, não existindo um estudo dos fornecedores, preços e algumas vezes qualidade, havendo sempre a necessidade da realização de compras de emergência, por falta de comunicação entre os setores de compras e estoque.

Para melhor funcionamento do setor, existe a necessidade do sistema informatizado e maior ligação com o estoque, evitando assim compras indevidas, acarretando problemas com negociação com os fornecedores, datas de entrega, formas de pagamento, a criação de requisições auxiliaria nas necessidades de itens a serem adquiridos, outro ponto é o sistema de aprovação dos pedidos realizados com datas ou horas programadas, sendo possível assim obter melhores negociações, prazo de entrega.

Em relação à gestão de estoque por falta de um planejamento adequado a empresa passa por uma dificuldade de armazenamento, o livre acesso dos funcionários facilitando a retirada da mercadoria, levando em consideração também o extravio de mercadorias que ocorre, a falta de um sistema informatizado para controle e requisições para as solicitações realizadas pelos funcionários.

Melhorias em relação à gestão de estoque seriam possíveis, sendo elas, a contratação de um funcionário específico para a realização desse serviço ou criação de horários e dia para entregas dos insumos, centralização dos insumos em geral com restrição de acesso ao local, requisições para a retirada de mercadoria, facilitando assim a gestão de estoque e a baixa no sistema, realização de contagem do inventário ao menos uma vez na semana, caso não seja possível realizar mensalmente, pois assim será possível maior confiança nas informações, evitando assim a queda da cadeia produtiva.

Já em relação ao consumo interno e desperdício ocorre na maioria das vezes por falta de informação, conhecimento, ou seja, falta de instruções, sendo o material utilizado de maneira inadequada, sendo o mesmo utilizado de maneira disseminada, acarretando desperdícios e até mesmos riscos a saúde.

Melhorias poderiam ser desenvolvidas na empresa podendo assim resolver essa questão como instruções simples em pequenos treinamentos a auxílio de alguns fornecedores que disponibilizam treinamentos, palestras e até equipamentos próprios para que a redução e controle ocorram.

5 CONCLUSÃO

Com a realização do trabalho foi possível concluir que nos dias atuais com o mercado cada vez mais competitivo e globalizados as empresas estão cada vez mais preocupadas em realizar uma boa gestão e planejamento adequado para que assim seja possível obter vantagens competitivas, ajudando desta forma a se tornarem destaque em sua área de atuação, atender seus clientes de maneira satisfatória fornecendo um produto de qualidade a um valor justo. Mas para que isso seja possível o controle de estoque, a área de compras e a conscientização dos funcionários se tornam primordiais, foi possível melhor entendimento após a realização da revisão literária e uma aplicação na prática como descrito no estudo de caso e entender as dificuldades encontradas nas organizações atualmente e sugerir melhorias simples que facilitaram o processo.

O departamento de compras, atualmente é uma parte estratégica para agregar valor à empresa, atuando como uma fonte bastante eficiente para a redução dos custos logísticos e empresariais. Seus objetivos precisam estar alinhados aos objetivos estratégicos da empresa.

A importância da função compras na busca da competitividade possui uma participação estratégica e poder de decisão, não se limitando apenas a abastecer sua necessidade, mas também concentrando seus esforços extras no máximo para conter alguns gastos.

REFERÊNCIAS

ABRANTES, D. Planejamento de Estoque, Compras e Venda. 2007. Disponível em: <http://www.consultorando.blogspot.com.br/2007/09/planejamentos-de-estoque-compras-e.html>
Acesso em: 06 JUN 2013.

AMARAL, S. **A Importância da Tecnologia da Informação como Ferramenta Fundamental para o Crescimento das Empresas.** 2006. 72 folhas. Monografia (Graduação em Logística Empresarial), Universidade Candido Mendes, Cidade da defesa, 2006.
Disponível em:
<http://www.avm.edu.br/monopdf/15/SANDRO%20FERREIRA%20DO%20AMARAL.pdf>
Acesso em: 06 JUN 2013.

BATISTA, M; MALDONADO, J. **O Papel do Comprador no Processo de Compras em Instituições Públicas de Ciência e Tecnologia em Saúde (C&T/S).** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 2008, p. 682. MAIO 2008 Disponível em:
<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n4/a03v42n4.pdf>. Acesso em: 06 JUN 2013.

BARBOSA, E. SOUSA, C. **Infraestrutura Logística em Transporte Rodoviário de Carga Fracionada: Um Estudo de Caso em uma Transportadora Mineira** In:, Enegep, XXXI, Belo Horizonte, 2011. Encontro Nacional e Engenharia da Produção. Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual: Desafios da Engenharia de Produção na Consolidação do Brasil no Cenário Econômico Mundial. Disponível em:
http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STO_135_857_17958.pdf. Acesso em: 06 JUN 2013;

BEBER, S. SILVA, E. DIÓGENES, M. NETO, F. **Princípios de custeio: uma nova abordagem.** XXIV ENEGEP. Florianópolis, 2004. Disponível em:
http://scholar.google.com.br/scholar?q=Princ%C3%ADpios+de+custeio%3A+uma+nova+abordagem&btnG=&hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5. Acesso em: 07 JUN 2013;

BECKER, C. **Análise da Gestão de Compras da Empresa Alfa.** 2008. 142 Folhas. Trabalho de conclusão de curso - Centro Universitário Feevale, Novo Hamburgo, 2008. Disponível em:
<http://ged.feevale.br/bibvirtual/monografia/MonografiaCletoBecker.pdf>. Acesso em: 07 JUN 2013;

BECKER, R. RITTER, F. **Um Estudo de Caso de como o Setor de Compras Agrega Valor à Organização Através do Desenvolvimento de Fornecedor** - Centro Universitário Feevale, Novo Hamburgo, 2012. 29 Folhas. Disponível em:
<http://ged.feevale.br/bibvirtual/Artigo/ArtigoRaquelBecker.pdf>. Acesso em: 15 JUN 2013;

BRAGA, A. **Evolução Estratégica dos Processos de Compras ou Suprimento de Bens e Serviços nas Empresas**. 2006. Dissertação de Mestrado Coppead, Universidade Federal do Rio de Janeiro. AGO 2006. Disponível em:
http://www.ilos.com.br/web/index.php?option=com_content&task=view&id=692&Itemid=74 - Acesso 02 jul 2013

CARDOSO, F. **Administração do Fornecimento: Principais Pontos de Relacionamento e Possibilidades de Melhoria para Gestão da Cadeia de Suprimentos**. 2009. 141 Folhas. Dissertação de Mestrado – COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2009. Disponível em:
http://fenix3.ufrj.br/60/teses/coppe_m/FlavioCorreiaCardoso.pdf. Acesso em: 16 JUN 2013;

CAVALCANTE, F. **Avaliação de Ferramenta de Informática para Administração de Contratos de Empresa Estatal do Setor Elétrico, Baseada na Metodologia da Gestão de Ciclo de Vida de Contratos**. 2009. 135 Folhas. Dissertação de Mestrado - COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2009. Disponível em:
http://wwwp.coc.ufrj.br/teses/mestrado/Novas_2012/TESES/CAVALCANTE_FEA_TM_.pdf. Acesso em: 20 JUN 2013;

COSTA, M. **Estudos dos Custos e Despesas no Transporte Rodoviário da Empresa Gazin Indústria e Comércio de Móveis e Eletrodomésticos LTDA.** 2009. 34 Folhas. Monografia – Faculdade Unipar, Umuarama, 2009. Disponível em:
http://www.administradores.com.br/_resources/files/_modules/academics/academics_3433_2010100517002659c8.pdf. Acesso em: 03 JUL 2013;

EMBRAPA: **informação e documentação: citações no site: apresentação**. Brasília, 2006. Disponível em: http://www.cpact.embrapa.br/publicacoes/download/documentos/documento_159.pdf. Acesso em: 31 AGO 2013;

JÚNIOR, A. **Gerenciamento de Recursos Materiais em Unidades de Saúde**. Revista Espaço para a Saúde, Londrina, v.7, n.1, p.30-45, DEZ. 2005. Disponível em:
<http://www.ccs.uel.br/espacoparasaude/v7n1/Gerenciamento.pdf>. Acesso em: 31 AGO 2013;

LUDÍCIUS, S. MARTINS, E. GELBCKE, E. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações**. Disponível em:
<http://www.contabeis.com.br/forum/arquivos/11638-Suplemento.pdf>, Dezembro. 2008. Acesso em: 10 SET 2013;

MARQUI, A. GUIRRO, A. MERLO E. **Vantagens Decorrentes da Formação de Associações de Compras: Um Estudo de Caso**. Revista Eletrônica de Administração. v3, n2. p.3-11, Dezembro. 2004 Disponível em:
<http://periodicos.unifacfe.com.br/index.php/rea/article/view/183/36> Acesso em: 10 SET 2013;

PEREIRA, N. SANCHES, **O Processo de Compras em uma Empresa do Setor Público Localizada na Região Noroeste do Estado de São Paulo**, 2013. 74 folhas. Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade Faculdade de Tecnologia de Lins (Fatec). Lins, 2013.

POTTMEIER, F. **Aplicação de Controles Internos no Setor Financeiro de uma Empresa de**

Pequeno Porte do Comércio Varejista de Vestuário. 2010, 72 folhas. Trabalho de conclusão de curso – Universidade do Extremo Sul Catarinense UNESC. Criciúma, 2010. Disponível em: <http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/000044/00004435.pdf> . Acesso em: 11 SET 2013;

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: Uma Abordagem Logística.** 4.ed. São Paulo : Atlas, 2007;

REINEHR, J. Trein, **Gerenciamento de Estoque de uma Empresa de Usinagem.** 2011. 76 Folhas. Disponível em: <http://ged.feevale.br/bibvirtual/Artigo/ArtigoJandirReinehr.pdf>. Acesso em: 11 AGO 2013.

ROMITO, P. SILVA, S. SOUZA, S. SIMÃO, F. JACONE, D. **Gestão de Estoques: um Estudo em Empresa de Comércio Varejista** In. Seget. VIII. Simpósio de Excelência de Gestão e Tecnologia. Cristalina, 2011. Disponível em: <http://www.ww.aedb.br/seget/artigos11/34614350.pdf>. Acesso em: 14 SET 2013;

RUSSO, M. **Gerenciamento de Bens Patrimoniais Imobilizados.** 2005. 30 Folhas. Monografia – Faculdade XV de Agosto. Socorro, 2005 - Disponível em: <http://faq15.edu.br/revista-cientifica/2/Marcia-Regina-Russo.pdf>. Acesso em: 15 OUT 2013;

SÁ, K. NUNES, E. SILVA, D. BATISTA, H. **Desperdício: uma questão de controle,** Revista da FARN, Natal, 2003, v. 2, n.2, p. 14-15, JUL 2003. Disponível em: https://www.google.com.br/?gws_rd=cr&ei=JJiMUq_MO8GqkAes5oCYDw#q=os+desperd%C3%AAdcios+precisam+ser+reconhecidos%2C+medidos+e+eliminados%2C+pois%2C+onde+quer+que+ocorram+na+organiza%C3%A7%C3%A3o%2C+prejudicam+seus+resultados.+Muitas+s%C3%A3o+as+situa%C3%A7%C3%B5es+que+provocam+desperd%C3%ADcios. Acesso em: 23 AGO 2013;

SALIBA F. M. P. **Logística de Suprimentos: Um Estudo de Caso na Rede de Supermercados Imperatriz.** 2009. 89 Folhas. Dissertação de Mestrado - COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: http://coppead.stormsec.com.br/upload/publicacoes/Fernando_Saliba.pdf. Acesso em: 24 JUN 2013;

SILVA E. Um Modelo Guia para Preparação de Implantação de Produto Enxuta. 2008. Trabalho de conclusão de curso - Universidade Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/15883/000693079.pdf?sequence=1>. Acesso em: 30 JUL 2013

TORRES, A; PAZONE, C. PIRES, S. **Apoio da Tecnologia da Informação Comunicação como Estratégia Competitiva na Gestão da Cadeia de Suprimentos.** Revista Gestão Industrial. Piracicaba, 2008 , v.13, n. 02, p. 223-224, ABR 2006. Disponível em: <http://revistas.utfpr.edu.br/pg/index.php/revistagi/article/view/807/777>. Acesso em: 30 JUL 2013;

SALIBA F. Universidade Federal do Rio de Janeiro / Instituto Coppead de Administração Mestrado em Administração / Rio de Janeiro 2006 Disponível em: < http://scholar.google.com.br/scholar?q=fernando+saliba&btnG=&hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5 > Acesso em: 11 NOV 2013;

SANTOS, A. **A Importância do Controle de Estoque na Pequena e Média Empresa de Exportação.** 2011. 89 Folhas. Trabalho de conclusão de curso – União Educacional de Brasília UNEB. Brasília, 2011. Disponível em: http://www.uneb.com.br/novosite/images/regulamento/_revista_canal_aberto_discente_formando_desk_completa1.pdf#page=127. Acesso em: 11 NOV 2013;

SANTOS, A. **Estruturação do processo de compras de materiais para viabilizar a implantação do comércio eletrônico na indústria da construção civil**. 2009. 141 Folhas. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2002. Disponível em: <http://www.ppgcc.ufpr.br/dissertacoes/d0001.pdf>. Acesso em: 09 SET 2013;

SANTOS, A, RODRIGUES, I. **Controle de Estoque de Materiais com Diferentes Padrões de Demanda**. Revista Gestão e Produção, Minas Gerais, 2006. v.13, n.2, p. 1-10, AGO 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n2/31169.pdf> . Acesso em: 23 out 2013

SCHMIDT, C. **Os Custos dos Desperdícios na Produção na Empresa Casquinha Enfeites para Calçados LTDA**. 2010. 67 Folhas. Monografia - Centro Universitário Feevale – 2010. Disponível em: <http://ged.feevale.br/bibvirtual/Artigo/ArtigoCarlosSchmidt.pdf>. Acesso em: 21 OU 2013;

SIMÕES, E. **Importância da Gestão de Compras para as Organizações**. Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis. Garça, 2004. n.3 p.5. MAI 2004. Disponível em:

< http://scholar.google.com.br/scholar?cluster=3757650959879163107&hl=pt-BR&as_sdt=0,5>. Acesso em: 25 AGO 2013.

SOCER. **informação e documentação: citações no site: apresentação**. Salto, 2013. Disponível em: <http://www.socer.com.br>. Acesso em: 25 AGO 2013;

STRASSBURG, U. **O Uso da Logística na Gestão de Estoques**, Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Oeste do Paraná 2009. Disponível em: http://scholar.google.com.br/scholar?cluster=5447704763133370989&hl=ptBR&as_sdt=0,5. Acesso em: 12 SET 2013;

TORRES, A; RODRIGUES, I. **Controle de Estoque de Materiais com Diferentes Padrões de Demanda: Estudo de Caso em uma Indústria Química**. *Gestão & Produção*, Belo Horizonte, 2006 , v.08, n. 01, p. 29-30, MAI 2012. Disponível em: <http://revistas.utfpr.edu.br/pg/index.php/revistagi/article/view/807/777>. Acesso em: 15 JUL 2013;

VALENTIM, A. NOGUEIRA, H. JÚNIOR, D. **Pesquisa sobre a integração da Logística com o Marketing em Empresas de Grande Porte** In. Seget. III Simpósio de Excelência de Gestão e Tecnologia. Barra Mansa, 2010. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos06/601_Seget%20150806.pdf. Acesso em: 11 NOV 2013;

Botucatu, 20 de Novembro de 2013.

Rodrigo Ribeiro Figueira

De Acordo:

Prof. Ms. Antônio Aparecido Mendes Júnior

Orientador

Vitor de Campos Leite

Coordenador do Curso de Tecnologia em Logística

