



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

SARAH RAFAELA MENDES TEIXEIRA DE SOUZA

**CONTROLE DE ESTOQUE: A IMPORTÂNCIA DE SE OBTER UM CONTROLE DE
ESTOQUE EFETIVO**

**Assis/SP
2018**



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

SARAH RAFAELA MENDES TEIXEIRA DE SOUZA

**CONTROLE DE ESTOQUE: A IMPORTÂNCIA DE SE OBTER UM CONTROLE DE
ESTOQUE EFETIVO**

Projeto de pesquisa apresentado ao curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

Orientando (a): Sarah Rafaela Mendes Teixeira de Souza

Orientador (a): Marcelo Manfio

**Assis/SP
2018**

FICHA CATALOGRÁFICA

SOUZA, Sarah Rafaela Mendes Teixeira de.

Controle de estoque: A importância de se obter um controle de estoque efetivo
/ Sarah Rafaela Mendes Teixeira de Souza. Fundação Educacional do Município de Assis –FEMA – Assis, 2018.
41 páginas.

1. Gestão. 2. Estoque. 3. Controle.

CDD:
Biblioteca da FEMA

CONTROLE DE ESTOQUE: A IMPORTÂNCIA DE SE OBTER UM CONTROLE DE ESTOQUE EFETIVO

SARAH RAFAELA MENDES TEIXEIRA DE SOUZA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação, avaliado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: _____
Marcelo Manfio

Examinador: _____
Jairo da Silva

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos que sempre me apoiaram e me incentivaram nessa caminhada, a minha mãe e minha avó principalmente por todo o cuidado e dedicação e sempre acreditarem em mim, à minha filha Luísa e meu esposo por superarem a minha ausência em vários momentos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por ser meu sustento e minha base em todos os momentos da minha vida.

Agradeço a minha família, em especial minha avó e minha mãe, por sempre acreditarem em mim, me ensinarem desde pequena à nunca desistir dos meus sonhos, e que independentemente de quais sejam os obstáculos jamais devemos desistir.

Obrigada ao meu esposo que sempre esteve ao meu lado me apoiando, por todos os momentos de ausência, dedicados para conclusão desse trabalho, por toda confiança e amor, e por nossa filha.

Em especial ao meu querido orientador e professor Marcelo Manfio, por toda sua dedicação, paciência e amizade que vou levar para a vida toda, por me ajudar com sua sabedoria no desenvolvimento deste trabalho e acreditar no meu potencial mesmo com as dificuldades sempre dando força para realização desta pesquisa.

Aos amigos da faculdade pela amizade, apoio e força nas horas de felicidade e desespero, sempre estavam presentes para tudo.

Agradeço a empresa onde trabalho por me dar oportunidade de colocar em prática tudo que aprendo na teoria. E por todos que contribuíram com realização deste trabalho direta e indiretamente, pelo apoio e incentivo de todos.

Os obstáculos foram essenciais para o meu aprendizado. E finalmente, aqui está o resultado da minha vitória.

“Uma mente que se abre a uma nova ideia, jamais
voltará ao seu tamanho original. ”

Albert Einstein.

RESUMO

O corrente trabalho mostra a importância de se colocar em prática técnicas como ter um estoque mínimo, planejar a demanda, relatar exatamente tudo o que entra e sai, assim, a empresa pode ganhar muito, além da segurança que isso proporciona, tanto para o cliente quanto para a gestão da empresa como um todo. Portanto, tem como objetivo identificar as causas de divergências de estoque do dispensário de medicamentos da Unimed Assis Cooperativa de Trabalho médico, diante de dados e informações levantadas sobre o estoque da empresa, como recebimento, armazenagem, distribuição e a entrada de notas fiscais. Houve a elaboração de uma análise dessa gestão, com o detalhamento dos processos que a empresa utiliza, estabelecendo um comparativo entre a teoria e a prática. Com os resultados adquiridos, identificaram-se as causas e efeitos das divergências, logo, foram propostas algumas ações para diminuir os prejuízos causados, com isso, concluímos que em sua maioria, são provenientes de falhas humanas. Sendo assim, a empresa precisa capacitar e investir em sua equipe para obter melhores resultados tanto no desempenho individual de cada colaborador, quanto no desempenho da cooperativa como um todo.

Palavras-chave: Gestão; Estoque; Controle.

ABSTRACT

The current work shows the importance of putting into practice techniques such as having a minimum stock, planning the demand, reporting exactly everything that comes in and out, thus, the company can earn a lot, besides the security this provides, both for the customer as well as for the management of the company as a whole. Therefore, it aims to identify the causes of divergence of stock of the drug dispensary of Unimed Assis Cooperativa de Trabalho Médico, in the face of data and information collected about the company's stock, such as receiving, storing, distributing and entering invoices. An analysis of this management was elaborated, detailing the processes that the company uses, establishing a comparative between theory and practice. With the results obtained, we identified the causes and effects of the divergences, so some actions were proposed to reduce the damages caused, with this, we conclude that most of them come from human failures. Therefore, the company needs to train and invest in its team to obtain better results both in the individual performance of each employee and in the performance of the cooperative as a whole.

Keywords: Management; Stock; Control.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fases do Recebimento.....	20
--------------------------------------	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – As irregularidades mais encontradas pelos conferentes.....	32
---	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
2. CONTROLE DE ESTOQUE: UM DESAFIO A SER VENCIDO	16
2.1. GESTÃO DE ESTOQUE.....	16
2.1.1. Um breve histórico.....	16
2.1.2. O estoque e a importância de seu controle nas organizações	17
2.1.3. Tipos de Estoque	18
3. PROCEDIMENTOS E MÉTODOS PARA A GESTÃO DE MATERIAIS	20
3.1. PROCEDIMENTOS.....	20
3.1.1. Recebimento.....	20
3.1.2. Armazenagem.....	21
3.1.3. Nota Fiscal	22
3.1.4. Distribuição	23
3.1.5. Reposição	23
3.2. MÉTODOS	24
3.2.1. Estoque Mínimo	24
3.2.2. Inventário	25
3.2.3. Curva ABC	26
3.2.4. Sistema de compras	27
3.2.5. Cotação e Negociação	27
3.2.6. Desenvolvimento de Fornecedores.....	28
4. UNIMED ASSIS COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO	30
4.1. HISTÓRICO	30
4.1.1. Sobre a Empresa.....	30
4.2. DISPENSÁRIO DE MEDICAMENTOS	30
4.2.1. Beneficiários.....	31
4.2.2. Medicamentos e materiais.....	31
4.3. A GESTÃO DE ESTOQUE	31
4.3.1. O Recebimento, Armazenamento e a Entrada das Notas Fiscais.....	32
4.3.2. Estoque Mínimo, Inventários e Curva ABC.....	33
5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS.....	35
5.1. PROCESSOS E ALTERNATIVAS	35

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS	40
8. REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS	41

1. INTRODUÇÃO

A gestão de estoque nas empresas nos dias de hoje é uma atividade que exige conhecimento, informação e de certa forma, experiência, já que abrange assuntos de várias áreas da empresa como a financeira, o setor de compras, o setor de produção e a gestão de forma geral. Entendimento entre todos estes setores é de total importância para o pleno funcionamento da empresa de forma contínua.

Saber entender e dar importância para o assunto faz com que a atividade de administração de materiais é vista como uma das coisas que menos podem falhar, pois como já dito envolve diversos setores, afetando o funcionamento e o desenvolvimento da empresa.

Administradores, anos atrás, acreditavam que ter um alto estoque era sinônimo de sucesso empresarial, mas com o passar dos anos foram outros fatores que levaram a confirmação de que esse tipo de gestão não era lucrativo para a empresa.

Com isso, as empresas começaram a investir em novas formas de gerenciamento, armazenagem e distribuição dos produtos, com a finalidade de corrigir os erros do passado. Afinal, as principais funções do estoque são garantir o abastecimento de materiais, buscando minimizar os efeitos de demora ou atraso no fornecimento, e gerar lucro, pela produção, rapidez e eficiência no atendimento às necessidades.

Hoje, os recursos informatizados para controlar o estoque são a principal ferramenta que as organizações utilizam, o sistema em si se encarrega de registrar as entradas e saídas dos produtos, bem como possíveis trocas, facilitando sua administração. Mesmo assim, encontramos várias organizações que sofrem com as divergências de seu estoque, o que prejudica seus resultados.

É o caso da empresa a qual falaremos neste trabalho, a Unimed Assis Cooperativa do Trabalho Médico, que implantou a pouco tempo os sistemas informatizados para controlar o seu estoque.

Conseguir manter um estoque controlado é saber que a empresa está correndo corretamente e está conseguindo atender a demanda que o mercado exige, além de não ter prejuízos com perdas, sabendo a quantidade certa que se tem no estoque físico, o que entrou e saiu, para quem ou para onde foi e todo o procedimento envolvido. Parece óbvio,

mas muitos gestores não sabem como é realizado o controle de estoque corretamente. Muito além de ter um espaço físico organizado, esse controle permite otimizar as tarefas de toda a estrutura da empresa e trazer inúmeras vantagens e benefícios.

A gestão de estoque controla o fluxo de materiais na empresa, que indicam o desempenho de setores como financeiro, vendas e administrativo. Permite antever as necessidades de compras para repor o estoque e organiza o planejamento da empresa com compras futuras e emergenciais. É comum se deparar com erros no estoque físico para o do sistema e falta de controle, por se ter várias pessoas envolvidas, falha na comunicação, falta de informação, por isso desenvolver ideias para cada vez mais se ter um conhecimento e controle geral do que está envolvido, é sempre bem-vindo.

Todo o contexto para mostrar a importância de se obter um controle de estoque eficaz dentro de uma organização.

2. CONTROLE DE ESTOQUE: UM DESAFIO A SER VENCIDO

Nos dias de hoje, a gestão de estoques interfere diretamente no desempenho da organização perante o mercado competitivo a que ela se encontra, podendo ser fator determinante para o sucesso ou fracasso da mesma, confirmando assim o desafio que os gestores têm em mãos.

2.1. GESTÃO DE ESTOQUE

Nesse tipo de gestão o planejamento e a previsão dos acontecimentos são de fundamental importância para um bom controle.

Segundo o SEBRAE de Goiás (Controle de Estoque, s.p.):

o planejamento é um dos principais instrumentos para o estabelecimento de uma política de estocagem eficiente, tendo em vista que normalmente o setor de vendas deseja um estoque elevado para atender melhor o cliente e a área de produção prefere também trabalhar com uma maior margem de segurança de estoque, por outro lado, o departamento financeiro quer estoques reduzidos para diminuir o capital investido e melhorar seu fluxo de caixa, e até mesmo depender menos de capital de terceiros caso o estoque seja financiado (compras a prazo).

E por influenciar diversos setores dentro das organizações, é que o planejamento e a gestão de estoque são tão indispensáveis. Eles devem proporcionar um quadro que seja favorável a todos, para que cada setor consiga contribuir nos resultados e para que o controle do mesmo seja bem realizado.

2.1.1. Um breve histórico

Através dos problemas vivenciados no dia-a-dia das empresas foi identificada a necessidade de controlar as mercadorias estocadas para se manter níveis lucrativos no negócio em questão.

De acordo com Viana (2002, p. 108), um dos primeiros livros que se conhece tratando especialmente de problemas de estoque foi publicado por George Becquart, na França, em 1939. Afinal, todos os produtos armazenados geram estoque.

“No Brasil, os primeiros estudos sobre a moderna teoria de gerenciamento de estoques são da década de 50 e de lá até hoje muito tem sido feito, com resultados satisfatórios”. (VIANA, p. 108)

Historicamente, os produtos tinham de ser empurrados pela cadeia de suprimentos, sendo que as necessidades quantitativas desses produtos eram baseadas em planejamentos de compras ou planejamentos de demandas futuras, o que quase nunca ocorria (FACULDADES BOM JESUS/ FAE BUSINESS SCHOOL, p. 48).

Com a falta de eficiência nesses planejamentos, as organizações passaram a manter altos estoques a fim de satisfazer as necessidades de seus clientes, e essa decisão passou a ser o maior problema por elas enfrentado, pois tinham demasiados custos com armazenagem, depreciação e discrepância nas informações. Assim, para alcançarmos nosso objetivo foi necessário primeiro entender o que vem a ser estoque e porque devemos controlá-lo.

2.1.2. O estoque e a importância de seu controle nas organizações

Muito tem se falado em estoque, mas para conseguirmos compreender suas origens, seu funcionamento e até mesmo sanar dúvidas a respeito deste assunto, precisamos primeiramente conceituar o termo.

Para Viana (2000, p. 109):

O alcance do termo estoque é muito elástico. Do ponto de vista mais tradicional, podemos considerá-lo como representativo de matérias-primas, produtos semi-acabados, componentes para montagem, sobressalentes, produtos acabados, materiais administrativos e suprimentos variados.

No mercado de produtos e serviços que estamos inseridos, a competitividade é essencial para a sobrevivência das empresas, e a gestão de estoque contribui para esse propósito. Para Bowersox e Closs (2001, p. 254), “o gerenciamento de estoque é o processo integrado

pelo qual são obedecidas às políticas da empresa e da cadeia de valor com relação aos estoques”.

Sabemos que o lucro sobre o capital investido é a razão de ser das organizações. “Apesar de, quanto mais se vender, teoricamente o ganho obtido será maior, torna-se estratégico para qualquer empresa o controle adequado de seus estoques, de forma a reduzir os custos gerados pela existência deles” (FERNANDEZ, s.p.).

Por isso, o controle de estoque vem se tornando uma meta a ser alcançada por todas as organizações, devido ao seu alto valor de investimento e retorno, seja ele positivo ou não.

As principais vantagens decorrentes de um sistema de controle de estoque eficiente, de acordo com Messias (1978, p.178-179) são:

Maior disponibilidade de capital para outras aplicações; redução dos custos de armazenagem; redução dos custos de paradas de máquina por falta de material; redução dos custos dos estoques que envolvem diminuição do número de itens em estoque; redução dos riscos de perdas por deterioração; redução dos custos de posse de estoque.

“Os objetivos 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” (BARDINE, s.p.).

De fato, um bom gerenciamento só irá agregar valor aqueles que conseguirem relacionar as informações, de forma que elas sejam condizentes com a realidade.

Nessa relação de custo e benefício, da importância de se controlar o estoque, os clientes também se satisfazem, pois, a entrega do produto torna-se mais eficiente, eles adquirem produtos com menos avarias e há uma diminuição considerável nos cancelamentos de vendas, trazendo maior receita para a empresa.

2.1.3. Tipos de Estoque

Para se definir uma gestão que traga melhorias, é necessário conhecer os tipos de estoque existentes, e em qual classificação você se encontra.

Para Alvarenga (2010, s.p.), os modelos são:

- Estoque de Produção / Processo: são criados durante a linha de produção ou de processamento do produto.
- Estoque de Organização: utilizados para manter o processo de produção funcionando continuamente se interrupções.
- Estoque Regular / Cíclico: necessários para satisfazer a demanda média durante o tempo entre os reabastecimentos sucessivos.
- Estoque de Ciclo: criados em virtude do ciclo econômico da produção.
- Estoque de Segurança (ES): são as unidades a mais disponíveis, para prever o caso em que a demanda excede as expectativas.
- Estoque Sazonal ou de Antecipação: criados para fornecer condições de suprimento quando a capacidade de produção e a demanda estão desequilibradas. Quando estes períodos são previstos, os estoques podem ser incrementados (antecipados) para garantir o suprimento.
- Estoque em Trânsito: que estão em trânsito entre o ponto de estocagem ou de produção. Quanto maior a distância e menor a velocidade de deslocamento, maior será a quantidade de estoque em trânsito.
- Estoque Virtual (EV): itens que já foram pedidos ao setor de compras, mas ainda não chegaram ao ponto de armazenagem ou ainda estão em processo de liberação.
- Estoque Obsoleto (Morto): são partes que deterioram ou têm sua validade vencida, ou ainda foram danificadas ou reprovadas na linha de produção.

Apesar da necessidade de se estocar materiais na maioria das operações de compra e venda, alguns autores citam o sistema *just in time*.

(...) o ideal para as empresas seria efetuar as aquisições de estoques somente para atender aos pedidos de seus clientes e, assim, obter a redução dos custos envolvidos. Infelizmente, a assim chamada entrega *just in time* (a tempo) é muito difícil de obter, pois depende quase exclusivamente do fornecedor, e haverá situações em que este não cumprirá com o prazo estabelecido, afetando qualquer planejamento prévio que tenha sido feito por sua empresa. (FERNANDEZ, s.p)

Mas como vimos esse método sem estocagem não é o que as empresas procuram, pois, além de depender de terceiros, deixa os clientes insatisfeitos. Vale lembrar, que esse tipo de estoque é muito utilizado em empresas virtuais.

3. PROCEDIMENTOS E MÉTODOS PARA A GESTÃO DE MATERIAIS

Alguns procedimentos são fundamentais para a precisão de um estoque, como o recebimento, a entrada de notas fiscais, a armazenagem e distribuição dos produtos, a reposição, entre outras. Aliás, eles devem ser padronizados para que todos os envolvidos executem suas funções de forma integrada, o que resultará em um bom desempenho para a organização.

Diante disso, foram criados métodos que visam a uma maior exatidão nos processos e informações relacionados ao gerenciamento dos estoques.

3.1. PROCEDIMENTOS

A movimentação de materiais deve ser gerida da melhor forma possível, pois a empresa vive de acordo com o que entra e o que sai, assim analisaremos os principais procedimentos realizados durante esse processo que interferem diretamente nos rendimentos empresariais.

3.1.1. Recebimento

Esta etapa, abrange desde o despacho do produto pelo fornecedor, a chegada do produto na empresa, até o encaminhamento do mesmo para a armazenagem.

Os gestores devem manter-se atentos a este procedimento, pois qualquer falha pode ser crucial no resultado da empresa, e até mesmo em sua forma de trabalhar.

É um processo contínuo que possui outras operações importantes como podemos ver na figura abaixo. Dentre elas: a constatação de irregularidades, que é essencial para evitar prejuízos à empresa; a conferência quantitativa e qualitativa que vem com o mesmo propósito, ajudando assim a definir um estoque rentável; e a regularização do ato através do documento fiscal.



Figura 2: Fases do recebimento.
Fonte: Viana (2002, p. 277)

Figura 1 - Fases do Recebimento

3.1.2. Armazenagem

A armazenagem busca organizar os produtos da melhor forma no espaço disponível. Para quaisquer produtos geralmente são utilizadas caixas bin que conseguem acomodar diversos tipos de materiais e se adequam à estrutura da empresa.

Segundo Ballou (1993, p. 27), a armazenagem: “(...) refere-se à administração do espaço necessário para manter estoques. Envolve problemas como localização, dimensionamento de área, arranjo físico, recuperação do estoque, (...) e configuração de armazém”.

A falta de espaço, a desorganização, e o modo como são armazenadas as mercadorias, entre muitos outros fatores, determinam a duração de um produto durante seu período de armazenamento, pois a ação do tempo pode ocasionar danos muitas vezes irreversíveis, trazendo o prejuízo.

3.1.3. Nota Fiscal

Após a entrada física da mercadoria, é necessário que seja feita a entrada no sistema informatizado por meio da Nota Fiscal.

A Nota Fiscal, para Viana (2000, p. 284):

Trata-se de documento, emitido pelo fornecedor quando da aquisição de materiais, para notificação ao fisco dos impostos (...), a serem recolhidos na venda de mercadorias, prestando-se também para seu transporte, durante o trajeto do estabelecimento vendedor até seu destinatário comprador.

Até porque sabemos das responsabilidades quanto ao pagamento dos impostos, pois “vale lembrar que, para a fiscalização estadual, a não apresentação ou informações prestadas incorretamente poderão acarretar em multas e sanções para a empresa” (TEIXEIRA, s. p.).

As informações que são passadas para o sistema devem ser precisas, para que não apresentem diferenças com as informações reais, o que caracteriza as chamadas divergências de estoque.

Neste cenário, obtivemos um recente avanço com a Nota Fiscal Eletrônica (NFe), já que os fornecedores e compradores estão em contato direto com o Governo do país, diminuindo assim casos de sonegação de impostos, e até mesmo erros nas digitações dessas notas, já que é feita a importação do arquivo do documento via internet para o sistema interno.

Mas, ainda assim é necessária a conferência dos dados, já que esses podem não estar iguais no sistema da organização.

3.1.4. Distribuição

A distribuição se encarrega da entrega dos materiais, podendo ser feita por prescrição médica ou avaliação da enfermagem.

A distribuição “é a atividade por meio da qual a empresa efetua as entregas de seus produtos” (VIANA, 2002, p. 363).

Um estoque controlado torna-se um requisito primordial no processo de distribuição, já que o transtorno seria enorme caso fosse efetuada liberação do atendimento sendo que não possui a medicação ou o material a pronta entrega.

3.1.5. Reposição

A reposição consiste na saída do produto do estoque, tendo que repor para ter um estoque de segurança sempre conforme as demandas de prescrições médicas aos beneficiários Unimed.

“O tempo de reposição consiste no tempo gasto desde a averiguação de que o estoque necessita ser repostado até a entrega efetiva do material no almoxarifado da empresa”. (BARDINE, s.p.).

As falhas na reposição ocasionam a falta do produto, e consequentemente, prejuízos para a empresa.

Segundo Francischini (2002, p. 152 - 153), “as falhas mais críticas no procedimento de reposição de estoque ocorrem em três pontos principais: aumento repentino de demanda (...), demora no processo do pedido de compra (...) e atrasos de entrega pelo fornecedor”.

3.2. MÉTODOS

Como vimos nos procedimentos, muitos erros podem ocorrer e influenciar no controle de estoque da organização, e também em seus resultados. Assim, os métodos são implantados com o objetivo de aumentar a exatidão das informações e ajudar a solucionar problemas que possam vir a surgir durante os processos adotados.

3.2.1. Estoque Mínimo

No processo de reposição, algumas falhas podem ser sanadas com a implantação do estoque mínimo, que assegura aos usuários uma reserva no estoque caso algum planejamento tenha dado errado, ou em algum momento do processo a situação tenha saído do controle.

O estoque mínimo ou também chamado estoque de segurança, determina a quantidade mínima que existe no estoque, destinada a cobrir eventuais atrasos no suprimento e objetivando a garantia do funcionamento eficiente do processo produtivo, sem o risco de faltas. (...) A determinação do estoque mínimo pode ser feita através de fixação de determinada projeção mínima, estimada no consumo, e cálculo com base estatística (BARDINE, s.p.).

Apesar dos benefícios, há autores que apontam o risco da utilização deste método, como Pozo (2002, p. 153):

(...) quando temos estoque-reserva, toda vez se aumenta a quantidade a ser comprada, aumentamos o estoque médio de nossa empresa, e isso propicia, também aumento de custos de manutenção de armazenagem, juros, obsolescência,

deterioração e outros. Por outro lado, aumentando-se as quantidades de lote de compra, diminuem-se os custos de pedido de compra, o custo por unidade comprada, de mão-de-obra e manuseio.

Ou seja, temos então dois lados a serem considerados, um que proporciona um bom atendimento ao cliente e que gera um poder de negociação melhor; e o outro, que nos mostra o custo desse estoque, que sempre tende a aumentar. Com isso, a organização deve ver o que lhe traz maiores rendimentos e optar por utilizar ou não o estoque mínimo.

3.2.2. Inventário

Como os estoques vivem em constante mudança, devido à entrada de mercadorias nas organizações e as vendas, que ocorrem a todo o momento, utiliza-se muito atualmente o inventário, que é o método utilizado para conferir a quantidade de itens do estoque virtual e físico, confrontando-os, e sua finalidade é descobrir onde está o produto que não foi encontrado.

Para Viana (2000, p. 381):

O inventário físico é uma contagem periódica dos materiais existentes para efeito de comparação com os estoques registrados e contabilizados em controle da empresa, a fim de se comprovar sua existência e exatidão. (...) Com sua realização, fica viável efetuar as conciliações necessárias e identificar as possíveis falhas de rotina ou de sistema, corrigindo-as.

Um tipo de inventário bastante comum na sociedade é o anual em época de balanço, mas para essa prática é necessário que a empresa paralise suas atividades durante o período da contagem dos produtos, e por isso, torna-se inviável sua aplicação em empresas de grande porte, que acabam optando pelo inventário rotativo.

Os inventários rotativos “visam distribuir as contagens ao longo do ano, com maior frequência, porém concentradas cada mês em menor quantidade de itens, deverá reduzir a duração unitária da operação e dará melhores condições de análise das causas de ajustes visando ao melhor controle” (DIAS, 1993, p. 192).

Este tipo de inventário parcial está sempre ligado a recursos da informática, pois através dos sistemas informatizados é que conseguimos paralisar a entrada e saída do estoque, para que a contagem seja realizada, confrontada e solucionada, caso apareçam divergências no processo final.

3.2.3. Curva ABC

A curva ABC consiste em ordenar todos os itens pelo seu valor relativo, classificando-os em três grupos chamados A, B e C.

Na Classe A - incluem-se todos os itens de valor elevado, na Classe B - incluem-se os itens de valor intermediário, e na Classe C - mantêm-se os itens de menor valor relativo.

Essa classificação divide o inventário também em três grupos: Classe A, que requer um controle rigoroso; Classe B, que requer um controle menos rigoroso; Classe C, que requer um controle apenas rotineiro.

Segundo Dias (1993), para se definir as classes deve-se adotar os critérios abaixo:

- Classe A: 20% dos itens;
- Classe B: 30% dos itens;
- Classe C: 50% dos itens.

Assim os materiais B e C representam os materiais com o maior consumo, porém não são parte do maior percentual de investimento ou faturamento da empresa; já os itens da classe A, representam o maior percentual de investimento ou faturamento da empresa, sendo válido a empresa investir em análises mais sofisticadas para gerenciar esses itens.

A curva ABC não só auxilia nos inventários, como também proporciona um melhor gerenciamento dos estoques, e por ser de fácil aplicação, pode ser utilizada em qualquer tipo de organização, independentemente de seu segmento de atuação.

“Qualquer que seja o método, é fundamental a plena observância das rotinas em prática a fim de se evitar problemas de controle, (...), que redundam em prejuízos para a empresa” (VIANA, 2000, p. 361).

3.2.4. Sistema de compras

O sistema de compras de uma empresa é de total importância tanto para o segmento da produção quanto para o aspecto financeiro, pois faz parte do elo entre a administração de materiais, departamento financeiro e armazenamento de materiais. É ele que tem por função suprir todas as necessidades de materiais e serviços da empresa de forma geral. Dias (1993, p. 259) apresenta que,

...compras é um segmento essencial do departamento de materiais ou suprimentos, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi o que foi comprado e providenciar o armazenamento.

De certa maneira esta é uma forma mais simples de conceituar a finalidade do sistema de compras, porém, a função do setor de compras envolve uma responsabilidade muito maior. Requer planejamento e acompanhamento, processo de decisão, pesquisas e seleção das fontes supridoras dos diversos materiais.

Para garantir que todos os objetivos do sistema de compras sejam alcançados é necessário seguir uma série de critérios como, por exemplo:

- Comprar de forma eficiente, maximizando o ganho para a empresa atendendo os padrões éticos da empresa.
- Garantir o suprimento dos materiais, nas quantidades e nos prazos exigidos de acordo com o planejamento da empresa.
- Criar e desenvolver de forma permanente e intensiva o cadastro de fornecedores de materiais, que de segurança para que atenda toda a sua demanda.

3.2.5. Cotação e Negociação

Para que seja dado início a compra de um material é necessária à cotação de preços e posteriormente sua negociação com o fornecedor. Quando se faz uma cotação é solicitado

ao fornecedor do material o preço a ser pago por um determinado produto, quantidade desejada, condição de pagamento, validade da proposta, tempo de entrega e condição do frete que será pago pelo comprador ou pelo vendedor. Todas estas informações devem ser registradas por escrito, pois garantem o cumprimento das condições apresentadas pelo fornecedor. Com as propostas em mãos o setor de compras se obriga a analisar cuidadosamente todas as informações levando em consideração a proposta que seja mais vantajosa para a empresa, a partir daí se inicia o processo de negociação. Gonçalves (2007, p. 249) define negociação como: "... é o processo através do qual, as partes envolvidas se deslocam de suas posições inicialmente divergentes, para um ponto no qual o acordo passa a ser realizado."

Negociar também pode ser entendido na forma em que as partes envolvidas, no ato da compra e da venda, buscam atender seus interesses em particular, visando o acordo que seja vantajoso para ambas as partes. No entanto esta atividade não é tão simples assim, para iniciar uma negociação é preciso estar munido de um planejamento tático previamente elaborado, pois seu opositor na negociação estará preparado para exigir e defender seus interesses, visto que seu resultado tem importância em capital no resultado final da negociação.

Para se obter sucesso na negociação além de se ter um plano estratégico para iniciar uma negociação é preciso também simular algumas possíveis visões e exigências que seu opositor irá impor, para poder reverter a seu favor e atingir suas expectativas no final da negociação.

3.2.6. Desenvolvimento de Fornecedores

Para que se tenha êxito na compra de um produto além de conhecer o produto como especificações, padrões, normas aplicáveis, critérios de inspeção e aceitação é preciso uma extensa busca de fontes de suprimento que garantam o fornecimento do produto desejado na hora certa e na quantidade desejada, pois as empresas buscam parceiros que tenham objetivo em comum. A busca por novos fornecedores tem o objetivo de trazer soluções e não problemas. Gonçalves (2007, p. 257) completa,

Hoje, os fornecedores de grandes empresas são na verdade parceiros delas. Somente com alianças estratégicas visando a objetivos comuns é que podemos garantir qualidade, tempestivamente e regularidade no

suprimento dos materiais e dos serviços e, conseqüentemente, a sobrevivência da empresa no mercado.

Com a globalização da economia e a internacionalização dos mercados não é só possível buscar fornecedores em guias comerciais e industriais, catálogos de fabricantes e mesmo internet. Esta facilidade em fazer novos contatos e a concorrência produz uma diversificação no leque de possibilidades de fontes supridoras. Aprender a identificar os fabricantes e fornecedores da matéria-prima e insumos, a fim de conhecer seu potencial, é indispensável para o sistema de compras, pois só assim será possível saber se aquele fornecedor estará apto a atender as necessidades da empresa em momentos de pouca ou grande demanda. Gonçalves (2007, p. 257) entende que,

Selecionar essas fontes estratificando-as numa seleção das melhores fontes de fornecimento de bens e serviços é a principal função do cadastro. Nessa seleção, uma série de quesitos deverá ser atendida, entre eles: responsabilidade, estabilidade, habilidade de negociação e de comércio, experiência no fornecimento do bem ou serviço procurado e atuação no mercado.

Para que se tenha efetivamente um ganho na escolha de um determinado fornecedor não é só preciso avaliar as condições econômicas e estruturais da empresa, é preciso também avaliar a questão da negociação com seus vendedores na hora da compra de um determinado produto, se realmente teve uma redução dos custos em relação a outro fornecedor. Existe variáveis que devem ser avaliadas nesta análise como a condição do frete, forma de pagamento, prazo de entrega, matéria prima utilizada, etc. Avaliando todos estes quesitos teremos a certeza da melhor escolha do fornecedor de produtos para a empresa, garantido produtos de qualidade e satisfação do cliente.

Diante de todos esses conhecimentos adquiridos, veremos a empresa a ser analisada, que tem sido o instrumento de pesquisa deste trabalho.

4. UNIMED ASSIS COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO

A Unimed é uma Cooperativa de Trabalho Médico criada com o objetivo de valorizar o esforço e dedicação dos profissionais, portando como foco principal a satisfação dos clientes além de atender precisamente o que o mercado de planos de saúde exige.

4.1. HISTÓRICO

Fundada em 28 de fevereiro de 1985, a Unimed Assis possui hoje mais de 27 mil beneficiários, 170 médicos cooperados, além da parceria com hospitais, clínicas e laboratórios credenciados, convênios para atendimento com fonoaudiólogos, psicólogos e fisioterapeutas e duas farmácias exclusivas para beneficiários Unimed.

4.1.1. Sobre a Empresa

Tem como missão promover a saúde e assegurar assistência médica aos nossos clientes, guiada pelos conceitos cooperativistas.

Além de enaltecer o relacionamento com os clientes, parceiros e colaboradores conservando sua longevidade, prezam por transparência, humildade, responsabilidade, comprometimento, dignidade e qualidade. Visa liderança e excelência na promoção e assistência à saúde.

4.2. DISPENSÁRIO DE MEDICAMENTOS

O foco deste trabalho é especificamente no estoque deste setor da empresa, nele se concentra um estoque de medicações de regime hospitalar, para o tratamento que os beneficiários do plano de saúde necessitam, incluindo medicamentos psicotrópicos, oncológicos e materiais de uso da enfermagem.

4.2.1. Beneficiários

Trata-se de beneficiário, a pessoa que possui o plano de saúde, que em si, sobre cláusulas de contrato, tem direito a vários benefícios, sob diretriz e demanda.

4.2.2. Medicamentos e materiais

São liberados aos beneficiários conforme demanda e prescrição médica, por ser um fluxo constante de entrada e saída, o setor possui um estoque, para conseguir atender no prazo estabelecido o que foi pedido.

4.3. A GESTÃO DE ESTOQUE

Na Unimed de Assis/SP, a gestão de estoque conta com diversos procedimentos e métodos já apresentados, os quais veremos detalhadamente a seguir. São divididos em centro de custos, por departamento. Neste projeto o foco será num determinado departamento onde o fluxo de entrada e saída de materiais é constante, o dispensário de medicamentos citado acima.

Para essa pesquisa a metodologia utilizada foi o estudo de caso, visto que “estudo de caso é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do universo, para examinar aspectos variados de sua vida” (CERVO E BERVIAN, 2002, p. 67).

Quanto a coleta de dados, esta foi realizada através da observação participante – quando o pesquisador está diretamente envolvido com o objeto em estudo, uma pesquisa diagnóstico e uma pesquisa documental. Segundo Roesch (1999, p. 71) “a pesquisa diagnóstico propõe levantar e definir problemas, explorar o ambiente.”

Assim, os processos que mais interferem na gestão de estoque da organização, serão apresentados e explorados de forma a contribuir com a empresa nesse aspecto.

4.3.1. O Recebimento, Armazenamento e a Entrada das Notas Fiscais

O recebimento é realizado por dois conferentes responsáveis por confrontar os dados da nota fiscal com os produtos em espécie, que realizam o armazenamento dos mesmos. Além disso, há uma equipe que realiza a entrada das notas fiscais no sistema. Quem controla a movimentação de estoque são os mesmos conferentes que recebem a mercadoria.

Os conferentes do recebimento ao constatarem algum tipo de irregularidade tomam algumas providências, que divergem de acordo com cada caso. Para as irregularidades, veremos quais as mais frequentes e quais as medidas adotadas, são elas:

IRREGULARIDADES	MEDIDAS ADOTADAS
Quantidade divergente	- Devolução do item com nota fiscal - Recebe outro produto no lugar
Validade do produto expirada	- Devolução do item com nota fiscal - O valor da mercadoria é pago em dinheiro no caixa
Produto em desacordo com o pedido	- O produto é recebido segundo ordem de superiores - Devolução do item com nota fiscal
Duplicidade no pedido	- A nota fiscal é devolvida integralmente - A nota é recebida segundo ordem de superiores
Produto divergente	- Devolução do item com nota fiscal - Recebe outro produto no lugar
Produto danificado	- Devolução do item com nota fiscal

Tabela 1 – As irregularidades mais encontradas pelos conferentes

Quanto à armazenagem das mercadorias, elas são feitas em caixas bin, ou nas estantes localizadas no dispensário e no caso de produtos resfriados, estes são armazenados em um refrigerador. Aliás, todos são separados por tipo de produto, a fim de facilitar o processo de reposição e busca.

Nesses procedimentos as falhas mais comuns são produtos danificados, com validade expirada e principalmente divergência do estoque físico para o do sistema.

Já na entrada de nota fiscal ocorrem erros de digitação que influenciam tanto no estoque quanto na baixa do item. E por fim, nas movimentações de estoque, que são realizadas através de anotações manualmente por quem retirou, elas apresentam rasuras, letras ilegíveis, quantidades que diferem da realidade, lotes não conferem com o do sistema, além de depender do entendimento do processo pelo funcionário e de ocorrerem erros de lançamento também.

4.3.2. Estoque Mínimo, Inventários e Curva ABC

Tudo que entra e sai da empresa deve ser controlado. Há um ciclo de procedimentos que precisa ser respeitado, para que não haja erros ou falha de comunicação entre os setores. Por exemplo: Um beneficiário precisou de um atendimento com uma medicação que não tem no estoque físico do Dispensário de medicamentos, o responsável pela compra deverá solicitar, no caso via sistema para a pessoa responsável pelas cotações repasse e dê andamento no processo de compra. Intercorrências como compra de itens errados, medicamentos genéricos, itens cadastrados com erro, validade ou informações incorretas, podem ser um risco na hora de dispensar a medicação. Quando é solicitado a dispensação de “x” medicamentos por “y” dias, o setor precisa saber como está o seu estoque físico e se há quantidade média para atender a demanda esperada. Não basta apenas avaliar os números e sim planejar para estar prontos para imprevistos.

A organização tem um setor de compras que analisa os estoques virtuais dos produtos, e em cima do método de estoque mínimo é que realizam ou não um novo pedido, mas nem sempre o estoque virtual está condizente com o estoque físico, e assim ocorrem muitas vezes faltas de mercadoria, ou então o excesso da mesma, prejudicando a empresa; também ocorrem compras em grande quantidade para baratear o custo da mercadoria, porém o consumo varia, dependendo do atendimento que o beneficiário da Unimed precisa.

Os inventários, são feitos anualmente de todos os itens, e parcialmente conforme demanda, os conferentes fazem uma contagem parcial de alguns itens aleatórios, pois sempre apresentam erros durante a contagem do estoque, falhas no sistema informatizado e de lançamento das informações levantadas para o estoque virtual. Quanto à curva ABC ela é utilizada para priorizar o inventário de alguns itens, principalmente os oncológicos, por serem o menor estoque, porém, maior custo.

5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

Baseando-se nos estudos realizados até agora, analisaremos as falhas cometidas durante os processos, e iremos propor formas de solucioná-las, de forma a contribuir com a organização. Já que não nos restam dúvidas quanto à importância do estoque e sua gestão diante do fracasso ou sucesso de uma empresa. Fica claro que tudo o que envolve essa área necessita de investimentos, e esse é o princípio para o êxito.

5.1. PROCESSOS E ALTERNATIVAS

Para facilitar a compreensão, faremos um comparativo com as falhas a serem corrigidas e as alternativas propostas, apresentando uma base teórica sobre o assunto.

No recebimento, as falhas ocorrem devido as irregularidades encontradas durante as conferências, sendo que não há um procedimento padrão adotado pela empresa, havendo assim mais de uma opção para determinados casos.

Para solucionar essa falha, a organização deveria adotar como procedimento padrão que em qualquer divergência de produto entre a nota fiscal e o físico, o mesmo fosse devolvido junto com uma nota fiscal de devolução, pois assim o estoque não ficaria errado, evitando assim retrabalhos na empresa. Além disso, é direito da empresa devolver o produto que não está de acordo com o que havia sido previamente combinado, afinal, “são fundamentais para o controle dos estoques as normas que assegurem à empresa receber realmente as mercadorias pelas quais pagou ou vai pagar” (VIANA, 2000, p. 382).

Durante os processos de armazenagem, distribuição e reposição, os erros são causados por falha humana, sendo que os produtos muitas vezes são danificados devido ao armazenamento incorreto, não respeitando as especificações de cada produto - que são encontradas na caixa; já aqueles com validade expirada e que estão estocados, ocorre pela

compra sem necessidade ou falta de acompanhamento das validades pelos responsáveis às mercadorias, nem a entrada das mesmas.

Uma forma de amenizar a situação é gerar relatório com datas de vencimentos e acompanhar o que mais usa e o que não é viável comprar em alta quantidade para não haver desperdício e perda.

Outro fator que interfere muito no controle de estoque são as entradas das notas fiscais, como vimos, os erros também ocorrem por falha humana, pois o sistema é informatizado, sendo que nesse sentido atenção redobrada dos profissionais ou treinamentos específicos poderiam ajudara evitar erros. Segundo Viana (2000, p. 146), “a evolução significativa é devida à introdução da informática, que, praticamente, eliminou a constância das falhas e implementou outro ritmo ao gerenciamento”, confirmando que não adianta implantar um bom sistema e tentar reduzir custos na contratação ou especialização de profissionais.

Quanto as compras realizadas com base no estoque mínimo, a organização deveria primeiro se reorganizar para que o estoque virtual sempre retratasse a realidade, por ser muitas pessoas em contato com o estoque, muitas vezes não batem as informações, podendo assim, privar de algumas coisas, se diminuísse o acesso de alguns funcionários, poderia ser um controle maior do que entrou e do que saiu.

De acordo com Dias (1993, p. 53):

Os custos da falta de estoque ou custo de Ruptura podem ser determinados da seguinte maneira: por meio de lucros cessantes, devidos à incapacidade de fornecer; perdas de lucros, com cancelamento de pedidos; por meio de custos adicionais, causados por fornecimentos em substituição com material de terceiros; por meio de custos causados pelo não cumprimento dos prazos contratuais como multas, prejuízos, bloqueio de reajuste; e por meio de quebra de imagem da empresa, e em consequência beneficiando o concorrente.

Agora vamos analisar os inventários rotativos realizados pela empresa, pois é através deles que a mesma contabiliza seus maiores prejuízos. Nesse processo os erros poderiam ser

evitados ao se corrigir alguns pontos negativos, como cita Viana (2000, p.392) “(...) inexistência de equipe específica para realização do inventário, (...) conhecimento prévio dos itens a serem inventariados, (...) dificuldade de compor a equipe responsável pela contagem”. Além disso, a grande quantidade de itens inventariados acaba contribuindo para os erros de contagem, sendo que uma maior quantidade de inventários com menos itens, facilitaria a coleta de dados, minimizando os efeitos.

Os itens baseiam-se na curva ABC, processo que tem apresentado muitos benefícios, como por exemplo, uma maior margem de lucro e um controle de estoque mais apurado dos itens que saíram. Nesse sentido não foi identificada nenhuma falha.

Portanto, visualizar cada processo, realizar mudanças necessárias, enxergar maneiras mais fáceis de se ter um controle efetivo, saber o que realmente está dispensando para não ter problemas com imprevistos, ter conhecimento de todos os procedimentos e quem está direta e indiretamente envolvido. Envolver o setor financeiro em questão de se ter prejuízos e lucro, visualizar quantidades e medicamentos corretamente, se estão fora da validade, se realmente é o que está na prescrição médica, ajudam no controle.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabemos da importância de uma gestão de estoque eficaz nas organizações, qualquer empresa que produza produtos ou ofereça serviços necessita de um bom planejamento nesta área. Com um bom investimento em sistemas informatizados, treinamento de pessoas e uma boa supervisão dos processos, as empresas alcançarão um retorno considerável nesse aspecto.

Baseando-se em autores renomados, e comparando a teoria à prática, este estudo buscou proporcionar um melhor entendimento sobre as causas das divergências de estoque do Dispensário de medicamentos da Unimed Assis Cooperativa de trabalho Médico, identificando suas causas e efeitos, além de apresentar formas que possam minimizar estes danos, contribuindo para uma melhora no desempenho dessa gestão.

Diante da estrutura organizacional, de seus processos e o seu modo de gerir estoques, foi possível observar que os gestores da organização possuem conhecimento teórico sobre o assunto, porém ainda não conseguiram aplicá-los totalmente, sendo primeiramente necessária uma conscientização dos colaboradores quanto aos prejuízos da má execução dos processos.

De uma forma geral, concluímos que as principais causas das divergências de estoque da empresa são as distorções durante os processos, resultantes de falhas humanas. Assim, após uma campanha de conscientização, além de fazer questão de mostrar todo o processo para todos os funcionários terem noção do que acontece ali, a organização deveria investir em qualificação para os mesmos, oferecendo-lhes treinamentos, cursos específicos em sua área de atuação, rodízio de funções, bem como incentivá-los para essa melhoria contínua.

Ainda nesse contexto, durante a contratação, poderiam ser definidos perfis ideais para cada cargo. Também, a supervisão dos processos poderia ser mais atuante, contando com um maior comprometimento por parte dos encarregados, e até mesmo da gerência, na cobrança de resultados.

O sistema informatizado na empresa foi implantado a pouco tempo. Em suma, investindo em processos e pessoas, a empresa obterá uma gestão mais eficiente, e conseguirá aumentar seus rendimentos, bem como representar melhor seu patrimônio e futuramente, se desenvolver ainda mais enquanto empreendimento.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

ANGELO, Cláudio Felisone de. **Varejo: modernização e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. Tradução de Hugo T. Y. Yoshizaki. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 2001.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

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

FACULDADES BOM JESUS/ FAE BUSINESS SCHOOL. **Gestão Empresarial**. Curitiba: Gazeta do Povo, 2002.

FRANCISCHINI, Paulino. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: Pioneira, 2002.

MESSIAS, Sergio Bolsonaro. **Manual de administração de matérias: Normas, métodos e organização**. São Paulo: Atlas, 1976.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos Materiais e Patrimoniais**. São Paulo: Atlas, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

VIANA, João José **Administração de materiais: um enfoque prático**. 1. ed. São Paulo: Altas, 2000/2002.

8. REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS

ALVARENGA, Rodolfo Luiz. **Tipos de Estoques**. INBG Blog (Instituto Nacional de Pós-Graduação Blog). Disponível em: <<http://www.inpgblog.com.br/tipos-de-estoques/>>. Acesso em: 09 out. 2017.

BARDINE, Renan Roberto. Controle de Estoques de Matérias Primas. Cola da Web. Disponível em: <<http://www.coladaweb.com/administracao/controle-de-estoques-de-materiasprimas>>. Acesso em: 12 out. 2017.

GLOBAW, Líder Em Performance. Inventário Físico De Estoques. Globaw Professional Products. Disponível em: <http://www.globaw.com.br/consultorias_patrimonial-inventarioestoque.php>. Acesso em: 31 out. 2017.

FERNANDEZ, Henrique Montserrat. Controle dos Estoques e Logística: Receita de Sucesso. Zamplex.com – Informações Essenciais para seu negócio. Disponível em: <<http://www.zamplex.com/gestao/controle-dos-estoques-e-logistica-receita-de-sucesso/>>. Acesso em: 27 jan. 2018.

SEBRAE/GO, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Unidade Goiás. **Controles Gerenciais – Controle de Estoque**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/para-minha-empresa/controles-gerenciais/controle-de-estoque>>. Acesso em: 15 fev. 2018.

TEIXEIRA, Antonio A. **Estoque Certo**. Em Revista – ANER (Associação Nacional de Editores de *Revista*). Disponível em: <<http://www.emrevista.com/Edicoes/10/artigo10809-1.asp?o=s>>. Acesso em: 12 fev. 2018.