

ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUES: UM ESTUDO DE CASO PARA CONHECER O DIA-A-DIA DOS COMÉRCIOS DE ITACOATIARA/AMAZONAS

Llyssandra Bueno de Oliveira (FACULDADE DE TECNOLOGIA)

llyssandraoliveira16@hotmail.com

Luana Rodrigues Lima (FACULDADE DE TECNOLOGIA)

lluana.rodrigues077@gmail.com

RUTE HOLANDA LOPES (FACULDADE DE TECNOLOGIA)

rutehlopes@hotmail.com



A disputa pela lucratividade entre os comércios e empresas é grande, e são muitas as estratégias utilizadas para assegurar e cumprir a demanda exigida. Uma destas está relacionada em ter uma boa gestão de estoque, onde o produto a ser vendido passa a ter grande importância e planejamento desde da sua entrada na empresa, até o tempo da sua retirada. Diante disso, a pesquisa realizada, tem por objetivo identificar se os comércios do município de Itacoatiara/Amazonas utilizam as ferramentas e princípios da administração de estoque e se esses mecanismos garantem para as empresas um diferencial competitivo no mercado. Sendo esta pesquisa com caráter exploratório, trata-se de um estudo de caso, tendo como resultado que as empresas de pequeno porte são as que menos utilizam os conceitos de gestão, provando que realmente a boa gestão proporciona o crescimento das empresas.

Palavras-chave: Produto; Estoque; Vantagem competitiva; Gestão e controle.

1. Introdução

A importância da gestão de estoques tem se tornando cada vez mais visível no cenário acadêmico e industrial, visto que este não é um processo simples, que possuem impactos significativos nos níveis de atendimento do cliente e nos custos. Diante do mercado altamente competitivo, as empresas necessitam apresentar uma vantagem em relação as demais, isso pode se dar pela qualidade, valor ou benefícios oferecidos pelos seus produtos e/ou serviços. Neste quesito, a gestão de estoques se torna um fator primordial para que as organizações consigam diminuir seus custos, aumentar sua confiabilidade e seus lucros (FERREIRA, 2010).

“O estoque é o acúmulo de recursos transformados como materiais, informação, dinheiro e, às vezes clientes” (BETTS; et al, 2008, p. 298). E para que esse acúmulo de recursos traga cada vez mais eficiência em uma administração, é preciso melhorar a qualidade, reduzir os tempos dos produtos estocados, aumentando a lucratividade e a efetividade dos estoques, oferecendo, assim, uma vantagem competitiva para a própria empresa. Como os estoques não acrescentam diretamente valores aos produtos ou serviços e representam custos e riscos extras, quanto menor for à quantidade do nível de estoques que um sistema produtivo conseguir trabalhar, mais eficiente será.

Considerando que o controle de estoques é norteado para o aumento da lucratividade e que a gestão de estoques está inserida em diversos pontos da organização, sua correta aplicação se faz necessária para o bom andamento das atividades. Com isso, a busca pelas melhores práticas logísticas tem como finalidade integrar todas as atividades presentes no desenvolvimento do sistema logístico, a fim de atender as exigências dos consumidores, assim como, permitirem ganhos para as empresas.

O município de Itacoatiara está se desenvolvendo e as empresas estão sempre buscando o melhor gerenciamento em suas vendas, com isso, estão surgindo supermercados maiores, mais sofisticados, com maior variedade de produtos. Neste cenário o preço, a qualidade e a diversidade tornam-se diferenciais competitivos importantes para a escolha do cliente e leva os estabelecimentos a se preocuparem com as melhores práticas na gestão de seus estoques para manter sua competitividade e destacar-se no mercado local.

No entanto, na prática, conceitos e ferramentas da gestão de estoques são pouco utilizadas ou desconhecidos nas empresas. Muitas organizações de pequeno porte desconhecem ou não

utilizam as principais ferramentas e sistemas para gerir o fluxo de materiais ou produtos, sendo particularmente comum em pequenos comércios, onde a dificuldade de acesso a estes representam um grande obstáculo.

Desta forma, este artigo tem como objetivo identificar quais os métodos e ferramentas usadas na gestão de estoques nas empresas de pequeno e médio porte na cidade de Itacoatiara.

2. Referencial Teórico

2.1. Gestão de Estoque

A gestão de estoques é um assunto fundamental e, de suma importância para o funcionamento da empresa, pois absorve parte substancial do orçamento operacional de uma organização. As quantidades de matérias-primas ou produtos que ingressam ou são recebidas em um processo, são diferentes das quantidades de saídas e, é a partir desta relação que se formam os estoques. A igualdade destas duas variáveis faz com que o fluxo esteja controlado, otimizando os recursos previamente empregados. Assim, estabelecer os níveis ideais de estoques, também faz parte do planejamento logístico.

O estoque de uma empresa deve estar de acordo com a sua estrutura, sempre pronto a oferecer o melhor serviço aguardado pelo cliente, mantendo o mínimo de estoque a um menor custo possível. Para Ballou (2006, p. 271), “Estoques são acumulações de matérias-primas, suprimentos, componentes, materiais em processo e acabados que surgem em numerosos pontos do canal de produção e logística das empresas”. Inicialmente, muitas organizações detinham um grande volume de estoque, fazendo com que parte do capital ficasse parado sem necessidade, gerando custos adicionais, diminuindo suas chances de lucros e tendo um estoque ocioso, com a evolução industrial e a busca por alcançar lucros cada vez maiores, essa situação mudou, sendo que as empresas continuam tendo os seus produtos estocados, só que em quantidades menores e apresentando um giro maior de produtos (ARNOLD, 1999).

Neste sentido, Ballou (2006) coloca que gerenciar estoques é também equilibrar a disponibilidade dos produtos, ou serviço ao consumidor, por outro lado, com os custos de fornecimento que, por outro lado, são necessários para um determinado grau dessa disponibilidade. Porém, muitas empresas não conseguem saber se falta material e quanto dele falta quando se recebe os pedidos dos clientes.

2.2. Custos de manutenção dos estoques

Qualquer tipo de armazenamento de recursos possui determinados custos, esses se referem a manutenção para que os materiais estocados não percam suas propriedades e nem que haja extravio de material. Se uma empresa resolve ter um estoque, isso deve ser mantido caso o benefício de tê-lo ultrapasse as despesas incorridas sobre a manutenção do mesmo, ou seja, se a empresa ganha mais em ter um gasto adicional com produtos armazenados do que se não tivesse um estoque. Desta forma, faz-se de suma importância haver uma preocupação com custos associados a esta atividade (ARNOLD, 1999).

Os custos de estoques estão diretamente relacionados à gerência de estoques. Com isso, a logística e a racionalidade podem ser utilizadas com êxito para a resolução de problemas de estoque. Para Ballou (2006) e Caxito (2011) podemos dividir os custos relevantes em três principais tópicos: os custos de aquisição, de manutenção e de falta de estoques.

Quando ocorre a emissão de uma ordem de compra e chega ao fornecedor, acaba gerando mais custos como, por exemplo, custo de processamento de pedidos; custo de envio até o fornecedor; custo de preparação da produção; custo de desvio e por fim o preço da mercadoria. Ballou (2006) esclarece que os Custos de Aquisição estão relacionados à reposição de estoque, onde ocorre à compra das mercadorias, a partir dessa solicitação de reposição de estoque, começam a incorrer uma variedade de custos relacionados ao processamento, elaboração, transferência, manutenção e ao pedido de compra.

Para Caxito (2011), os custos que vinculam os estoques são os Custos de Manutenção, que são todos os custos para manter mercadorias estocadas e podem ser classificados em: Custos de espaço: esses custos são cobrados pelo o uso do determinado local; Custos de capital: referem-se ao custo do dinheiro investido em estoque; Custos dos serviços de estocagem: refere-se á manutenção de produtos em estoque, que incluem a cobertura e seguro; Custos dos riscos na armazenagem: estão relacionados aos custos de deterioração, roubo, danos e obsolescência do material.

Os Custos de Falta de Estoques são abordados por Ballou (2006) como os aqueles que decorrem de um pedido que não pode ser atendido a partir do estoque, classificam-se em dois os tipos principais: os das vendas perdidas e os de pedidos atrasados.

Como o custo é o lucro que deixará de ser efetivado nesta venda e pode causar uma nova situação futuras a empresa poderá procurar produtos que sejam facilmente alternativos em marcas concorrentes – pães, gasolina, refrigerante – são aqueles produtos mais sujeitos a sofrer prejuízos de vendas perdidas.

2.3. Ferramentas utilizadas na gestão e controle dos estoques

Para auxiliar na Gestão de Estoques algumas ferramentas se destacam e podem ser aplicadas individualmente ou em conjunto, dependendo do tipo, tamanho, setor da empresa, entre outros.

As empresas buscam reduzir custos desnecessários, nessa questão, a previsão de demanda torna-se um elemento chave, onde ela evita a compra compulsiva de materiais, além de ajudar no controle dos estoques. Essa previsão é o ponto de partida para o planejamento e decisões de muitos setores das empresas, quando há uma boa simulação dos possíveis pedidos, a organização como um todo se planeja para atender à essa demanda (BALLOU, 2011).

O ERP (Sistema integrado de gestão empresarial) possibilita a empresa ter um melhor planejamento e organização nas questões de produção, demanda, vendas, preços, contagem de estoque, saída e entrada de produtos, evitando falta de informação, redução de gastos e principalmente melhoria na automação dos processos, garantindo a produtividade da empresa.

A ferramenta PEPS funciona da seguinte maneira, o material que primeiro deu entrada no estoque deve ser o primeiro a sair, sendo substituído na mesma ordem de tempo em que foi recebido, ou seja, este trata-se do método aplicado a produtos que possuem um período de validade, sendo perecíveis, os produtos que chegaram antes de todos os demais ao estoque terão que ser comercializados primeiramente em relação aos novos que entrarem, evitando perdas de produtos, além de facilitar o controle de gerenciamento da armazenagem (DIAS, 2010).

A Curva ABC possibilita o controle e movimentação do estoque, destacando que sua principal vantagem relaciona-se com sua divisão e classificação em A, B e C, de acordo com os valores de cada produto, quantidade e identificação, podendo ser observado quais itens que são mais importantes para empresa, os produtos da categoria C, são aqueles que mais se tem nas empresas e com um preço razoável, os da B, possuem tanto uma quantidade mediana, quanto o seu valor, os que encontram-se na A, estes são altamente valiosos para as empresas, mesmo estando em quantidades menores, eles garantem a maior lucratividade, logo precisam receber um maior controle (POZO, 2010).

De acordo com Martins e Laugeni (2009), o Inventário Físico consiste na contagem de todos os itens estocados, havendo alguma divergência entre o inventário físico e os registros de controle ou sistemas, cabe ao setor contábil fazer os devidos ajustes, assegurando que as

quantidades existentes sejam as mesmas disponibilizadas no sistema. Por sua vez, o inventário tem por finalidade identificar os gastos e rentabilidade da empresa, tendo o controle da situação do estoque, para isso é necessário um planejamento, organização e extração de atividades e resultados que a organização produz, trazendo como benefício a atualização e otimização do nível de estoque.

O arranjo físico ou layout possibilita a adaptação do homem com a máquina e seus materiais, tendo como resultado eficientes na produção, permitindo o fluxo e movimentação de produtos, trazendo otimização de tempo para os indivíduos que trabalham com a retirada de mercadorias. Com a colocação racional destes elementos facilita as condições de trabalho, além da redução de transportes e movimentação dos materiais, um layout bem definido ajuda a diminuir o tempo de procura por um material (CHIAVENATO, 2005).

O endereçamento consiste na localização de produtos, este método funciona da seguinte forma, para cada produto será dada informações do local, bloco, ruas, colunas, níveis, tipos do mesmo. Ao haver a estocagem dos itens é necessário identificar o código da área de armazenagem, número de rua, número da prateleira e posição, sendo representadas por: A.B.C.D, que indicará as informações das distintas mercadorias (MARTINS, 2009).

Lote econômico é a quantidade necessária para abastecer o estoque, sendo que o custo de aquisição e de estocagem devem ser os mínimos possíveis para o período de tempo considerado (CORRÊA, 2001). O lote econômico deve ser definido depois da análise de cinco premissas básicas, que são: a taxa de demanda do produto, a capacidade de suprimento sem nenhuma restrição ao tamanho do lote, o custo de armazenagem e o custo fixo por lote, as decisões sobre os produtos, e o *lead time* é constante (RITZMAN, KRAJEWSKI e MALHOTRA, 2017).

3. Metodologia

Esta pesquisa é uma pesquisa de campo, tendo se concentrado em quatro empresas específicas, buscando um aprofundamento maior em relação ao tema escolhido para fazer a pesquisa, podendo ser considerado como estudo de casos. Longaray (2003) coloca que o estudo de caso caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo.

Este estudo de casos tinha como proposta realizar a pesquisa em quatro empresas de Itacoatiara, Amazonas, com base nos seguintes critérios: comércio de pequeno e médio porte,

sendo duas que estivessem atuando no ramo de eletrodomésticos e duas no ramo alimentício, justamente para fazer uma comparação entre as que estão em um nível mais alto com as que estão começando a se firmar no mercado, não deixando de lado o foco do objetivo principal.

Em busca do entendimento em relação a gestão de estoques, foi feito um levantamento de dados, se aprofundando neste tema. No que se refere ao funcionamento dos estoques das empresas, foram aplicados questionários com os responsáveis por este setor, as respostas foram gravadas, com o acompanhamento das atividades, por meio de visitas aos estoques.

4. Perfil das empresas pesquisadas

Itacoatiara é um município da região metropolitana de Manaus, tendo uma área de 8.892 km², apresentando o terceiro maior PIB do estado do Amazonas, sendo que o setor de Comércio e Serviços possui mais da metade de participação neste indicador econômico, sendo que grande parte das empresas são varejistas (SEBRAE, 2006).

Por esta ser uma pesquisa qualitativa, a opção por trabalhar com apenas quatro comércios em meio a tantos outros, foi devido a facilidade de conseguir e analisar os dados, assim não geraria um alto volume de informações brutas, o que possibilita a interpretação dos dados de forma mais eficiente. As empresas selecionadas para a aplicação dessa pesquisa apresentam características bem definidas que podem ser exploradas, para assim ter os resultados que este artigo deseja obter.

Na tabela 1 a seguir, encontram-se de forma resumida as características das três empresas em que a pesquisa foi aplicada, seus segmentos de mercado, em que porte as mesmas se encontram e se elas dispõem do estoque de segurança.

Tabela 1 –Resumo do perfil das empresas pesquisadas

Empresa	A	B	C
Situação	Pequeno porte	Pequeno porte	Médio porte
Atividade	Comércio	Comércio	Comércio
Área	Alimentício	Eletrodoméstico	Eletrodoméstico
Ramo de atuação	Mercadinho	Loja de móveis	Loja de móveis
Estoque de segurança	Sim	Não	Sim

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Tendo estas empresas, com esses perfis é possível comparar e analisar como cada uma faz a gestão dos seus estoques e se isso interfere diretamente no crescimento das mesmas.

5. Resultados e discussões

Com base nas entrevistas realizadas, procedeu-se a análise de cada empresa, com enfoque em como acontece o gerenciamento deste setor tão importante correlacionando as informações teóricas com aquelas coletadas por meio do questionário e da observação. A principal meta foi descobrir que ferramentas cada uma das três organizações utiliza para controlar seus estoques e se o que encontra nos livros realmente é posto em ação.

Dentre as empresas pesquisadas uma destacou-se de forma positiva, apresentando um controle maior sobre as atividades de armazenagem do que as outras. Um ponto em comum entre todas se relaciona com o modelo de gestão de estoque adotado, sendo o modelo reativo, que desconsidera as previsões de demanda para fazer o reabastecimento dos produtos. Para abastecer os estoques, os pedidos são feitos para os fornecedores somente quando algum bem tende a faltar, isso causa um certo risco, caso um cliente queira comprar uma peça que está no mostruário e outro consumidor também queira, sendo que só existe aquela, a loja perderá uma venda por não ter outras no estoque.

As informações obtidas durante a pesquisa de campo foram divididas em quatro critérios: organização, inventário, sistema e ferramentas, justamente para a melhor compreensão, estes critérios foram explanados dentro dos conceitos da gestão de estoques.

5.1. Organização

Esta análise aconteceu de acordo com as empresas que estão citadas na tabela 1, sendo que na empresa A o encarregado pelo almoxarifado não tem formação necessária para esta função, apresentando o mínimo de técnica necessária para gerenciar e controlar o estoque. Foi possível adentrar no estoque desta instituição, sendo notório a falta de uma boa gestão, a localização dos materiais não é feita de forma correta, os produtos de limpeza se encontravam juntos com os alimentícios, objetos explosivos sem as condições de segurança adequadas, verificando-se desorganização no estoque. Segundo o gerente, o espaço físico do armazém estava em reforma, por este motivo os produtos foram dispostos de maneira aleatória, esta falta de organização gerou o desconhecimento de quanto capital foi investido no estoque, quando questionado o estoquista disse desconhecer o valor em dinheiro que tinha de materiais estocados. Antes eles tinham muitas percas de materiais, mas com a adoção de verificar o prazo de validade dos insumos armazenados, este índice diminuiu.

Na empresa B não possui um estoque de segurança presente na cidade, sendo que este encontra-se em Manaus. Desta forma, os produtos que tem na loja devem ficar na exposição, porém a localização desses materiais é bem definida, dividida por categorias de acordo com as características de cada eletrodoméstico. Os vendedores dizem saber em quanto está avaliado as mercadorias, apresentando um valor aproximado. Antes dessa loja fazer um “feirão”, eles tinham muitos móveis com avarias, gerando perdas desse material, entretanto com a promoção que fizeram, venderam todos aqueles eletrodomésticos que tinham algum defeito a preço de custo para assim fazerem um novo pedido.

Na empresa C, por ser de médio porte, a organização de estoque apresentada é bem mais eficiente do que as demais. De acordo com responsáveis pelo estoque, cada marca tem sua própria prateleira, dividida por tipos e tendo um layout padrão, não misturando os produtos. Para os auxiliares do estoque, a gerência que deve saber em quanto o estoque da loja é avaliado, sendo que eles não têm conhecimento sobre este fato. Afirmam ainda que não acontece perdas de materiais, nem avarias, justamente por causa do controle e organização que a empresa exige de todos os seus colaboradores.

5.2. Inventário

Todas as empresas utilizam esta forma de controle, sendo que na loja B o inventário é feito com relação aos materiais que estão em exposição, os vendedores analisam o que o sistema diz ter e fazem a conferência, não foi informado de quanto em quanto tempo os mesmos fazem este controle. Segundo eles, por terem esse sistema fica mais fácil atingir o nível de acurácia 100%.

Partindo dos relatos do auxiliar do estoque da empresa A, percebeu-se que todo mês eles fazem inventário, mas não com todos os insumos, somente com aqueles que no momento estão faltando, através disto é que fazem o pedido de mais produtos para abastecer. A acuracidade nesta organização não pode ser definida, devido ao sistema do comércio não está atualizado com as informações necessárias, enquanto no estabelecimento C, este inventário é feito todos os dias, feito por linha, sendo uma única pessoa responsável por isto, eles dizem que o sistema pede essas informações diariamente, dando uma atenção maior para os aparelhos celulares que são os bens de risco e de alto valor da empresa. A acurácia deste inventário gira em torno dos 100%, e os mesmos trabalham sempre para manter este nível.

5.3. Sistema

Todas as três empresas pesquisadas fazem uso do sistema integrado, mas nem todos alimentam eles com as informações necessárias. Como já mencionado, o encarregado pelo estoque do estabelecimento A afirma que o sistema utilizado estava desatualizado, não sendo totalmente seguro, ao passar um produto no caixa, o mesmo não reconhece.

Na loja B, tudo se encontra no sistema, sendo possível ver quais os produtos estão disponíveis, caso não tenha no mostruário imediatamente fazem contato com os responsáveis pelo estoque em Manaus e encaminham o pedido.

Os dois auxiliares do estoque da empresa C afirmam que o sistema usado é muito eficiente, tendo em vista que ele foi criado pela própria organização, onde todas as filiais utilizam este mesmo sistema. Eles afirmam que diariamente precisam adicionar informações, tendo uma precisão muito alta, tudo que tem no sistema condiz com a realidade.

5.4. Ferramentas

Neste critério encontrou-se muitas divergências da teoria com que as empresas aplicam no seu dia-a-dia, evidenciando que nem tudo que estão nos livros as organizações conhecem e utilizam, onde algumas ferramentas são usadas de forma intuitiva como o PEPS.

Como a loja B não apresenta estoque de segurança, somente a área de exposição, a mesma não faz uso de muitas ferramentas, mas pode-se perceber que a curva ABC e o layout estão na rotina desta loja, assim como na empresa C incluindo ainda o endereçamento, enquanto o comércio A utiliza o PEPS e o layout.

O lote econômico um dos métodos tão importantes que define a quantidade mínima, não aparece em nenhuma organização, as compras das mesmas acontecem quando percebem que algum material corre o risco de ficar em falta, os abastecimentos delas variam muito, na primeira isto acontece mensalmente, enquanto na segunda isso depende muito de como anda a demanda, não tendo um período considerável, na terceira empresa acontece semanalmente.

De acordo com a tabela 2 a seguir, pode-se de forma simplificada conhecer o nível de cada empresa com relação a organização, sistemas e inventário.

Tabela 2–Resumo dos níveis das empresas pesquisadas

Empresa	A	B	C
Organização	Ruim	Bom	Bom
Inventário	Regular	Ótimo	Ótimo
Sistemas	Ruim	Ótimo	Ótimo

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

De acordo com a tabela 3 a seguir, é possível observar quais ferramentas de estoque cada uma das três empresas utiliza no controle e gestão dos seus estoques.

Tabela 3–Resumo das ferramentas utilizadas pelas empresas pesquisadas

Empresa	A	B	C
Curva ABC	Não	Sim	Sim
Endereçamento	Não	Não	Sim
Layout	Sim	Sim	Sim
Lote econômico	Não	Não	Não
PEPS	Sim	Não	Não

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Percebe-se que algumas ferramentas apresentadas neste artigo não foram vistas na tabela, isso se deu por as empresas não apresentarem os demais métodos citados, assim ficou a critério dos autores não colocar estas informações no quadro acima, sendo importante ressaltar que a não utilização dos demais mecanismos mostra a ineficiência da gestão dos estoques.

6. Considerações finais

A pesquisa realizada, baseada na administração de estoque, que visa trazer as empresas melhor lucratividade, por meio do planejamento, organização e controle, teve como propósito a identificação dos métodos e ferramentas usadas nesta gestão nas empresas de pequeno e médio porte, que são do ramo alimentício e eletrodoméstico. Diante das informações coletadas e analisadas, percebeu-se que muitas ferramentas da gestão de estoque não são utilizadas dentro das empresas pesquisadas, o que mostra uma certa falha nessa gerência, gerando uma perda na competitividade e reduzindo as chances de as mesmas crescerem no mercado, por não conseguir ter uma rentabilidade adequada, nem o melhor serviço ao cliente.

Com os dados analisados, as empresas B e C apresentam uma melhor gestão, por controlarem os produtos estocados, tendo identificação e facilidade para a localização dos mesmos, isso acontece em decorrência delas fazerem uso de mais ferramentas que a empresa A, e estas organizações possuem uma maior lucratividade o que garante que esta atividade gera lucros quando bem gerenciada, reduzindo os custos e agregando valor a esse processo.

Para que aconteça uma administração com um bom nível, além da utilização das ferramentas, se faz necessário ter funcionários com competências técnicas para esta função, sendo que foi observado o déficit de conhecimento sobre a área.

Constatou-se que os comércios itacoatiarenses de pequeno porte possuem a necessidade de aderirem outras ferramentas da gestão de estoque e novas estratégias que beneficiaram suas vendas, uma vez que as falhas e perda de lucros estão diretamente relacionadas com a falta de planejamento e controle sobre a armazenagem dos produtos, sendo importante terem funcionários capacitados também, assim haverá uma melhora em relação a gestão, possibilitando o crescimento das mesmas e maior margem de lucros.

REFERÊNCIAS

- ARNOLD, J. R. T. **Administração de Materiais**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BALLOU, R. H. **Logística Empresarial**: Transporte, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 2011.
- BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial. Porto Alegre: Boockman, 2006.
- BETTS, Alan. et al. Gerenciamento de operações e de processos. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- CAXITO, Fabiano. Logística: um enfoque prático. São Paulo: Saraiva, 2011.
- CHIAVENATO, I., **Gestão de Pessoas**. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 528p
- CORRÊA, H.L.; GIANESI, G.; CAON, M. **Planejamento, Programação e Controle da Produção**. 3 .ed.. São Paulo: Atlas, 2001.
- DIAS, M. A. P. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. 5. ed.São Paulo:Atlas, 2010.
- FERREIRA, H. B. T. **Gestão de estoques**: fundamentos, modelos matemáticos e melhores práticas aplicadas. São Paulo: Cengage Learning BR, 2010.
- LONGARAY, André A. et al; BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**: uma abordagem logística. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2010.
- RITZMAN, L. P.; KRAJEWSKI, L. J.; MALHOTRA, M. **Administração de produção e operações**. 11. ed. Pearson Universidades, Fortaleza, 2017.
- SEBRAE. **Censo Itacoatiara**. Itacoatiara: 2006.



XXXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
“Os desafios da engenharia de produção para uma gestão inovadora da Logística e Operações”
Santos, São Paulo, Brasil, 15 a 18 de outubro de 2019.