

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL- REI - UFSJ  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

WILSON DOS REIS BATISTA  
MATRÍCULA

PERCEPÇÕES SOBRE A GESTÃO DE ESTOQUES:  
ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE CRUZEIRO DA  
FORTALEZA-MG

ARAXÁ - MG  
2018

WILSON DOS REIS BATISTA

PERCEPÇÕES SOBRE A GESTÃO DE ESTOQUES:  
ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE CRUZEIRO DA  
FORTALEZA-MG

Monografia apresentada a Universidade Federal de São João Del-Rei pólo de Araxá como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública exigência para obtenção do Grau de Especialização em Gestão Pública.

Orientador: Professor Me. Marco Antonio  
Catussi Paschoalotto

ARAXÁ – MG  
2018

WILSON DOS REIS BATISTA

PERCEPÇÕES SOBRE A GESTÃO DE ESTOQUES:  
Estudo de caso na Prefeitura Municipal de Cruzeiro da Fortaleza-MG

Monografia apresentada a Universidade Federal de São João Del-Rei pólo de Araxá como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada: 15 de setembro de 2018.

---

Prof<sup>a</sup>. Me. Cristiane Edna Camboim  
Membro da Banca (UFSJ)

---

Prof. Me. Marco Antonio Catussi Paschoalotto (UFSJ)  
(Orientador)



## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus que, em sua infinita bondade compreendeu minhas dificuldades e anseios, auxiliando-me para que pudesse vencer todos os desafios.

Uma palavra de carinho e admiração ao meu pai, Durval e a minha querida mãe Lindalva, por nunca terem deixado de incentivar-me em todos os momentos de minha vida, por não terem me deixado desistir, quando desanimava. E por não serem apenas pais, mas também amigos e companheiros. E aos meus irmãos, pelo carinho e dedicação.

A minha querida e amada esposa, Renata, que tanto carinho e alegria, paciência e amor me oferece, apesar do pouco tempo que tenho lhe reservado. E aos meus filhos, Wendell e Welton.

Aos meus companheiros de jornada que sempre estiveram ao meu lado e prestaram auxílio incondicional para que o trabalho fosse executado a contento.

À Universidade Federal de São João Del-Rei, ao Departamento de Especialização em Gestão Pública e ao pólo de Araxá, pela oportunidade oferecida para a realização do Curso.

Ao Tutor José Olimpio Domingues Júnior, que muito contribuiu, para a condução dos trabalhos de Especialização, com sugestões e alertas para concretizar dentro dos prazos agendados.

Aos professores dos conteúdos da grade do curso, pela dedicação e cuidados especiais.

Ao Orientador da Monografia, Professor Dr. Marco Antônio Catussi Paschoalotto, pela paciência e sabedoria na finalização deste trabalho de conclusão.

A todos que de alguma forma contribuíram para a minha formação.

## RESUMO

No contexto atual é impossível negar a relevância da tecnologia para o desenvolvimento dos órgãos públicos em seus locais de atuação. A flexibilidade da organização está relacionada à sua transformação e adaptação às novas demandas mercadológicas e ambientais, sendo essas demandas moldadas de acordo com as necessidades dos cidadãos e da sociedade. A inovação tecnológica é uma arma preciosa para uma empresa que busca destacar-se, assim, oferecer serviços de qualidade, com eficiência e rapidez e, conseqüentemente, supre-se a sociedade. Diante dessas afirmações este estudo tem por propósito descrever as percepções dos gestores sobre a relevância da gestão de estoques da Prefeitura Municipal de Cruzeiro da Fortaleza do estado de Minas Gerais. Para esse fim, optou-se por um estudo de caso, no qual utilizou-se de questionários com perguntas objetivas e subjetivas como instrumento de pesquisa. Foram aplicados quatro questionários com o gestor e com os servidores do almoxarifado da Prefeitura de Cruzeiro da Fortaleza. Para tabulação dos dados foi realizado o tratamento de dados qualitativos. Por meio da análise das respostas obtidas pelos questionários aplicados, foi possível perceber que a maior parte dos funcionários acredita que a gestão de estoque tem influência direta no avanço dos processos da prefeitura. Entretanto, vale salientar que não é apenas o controle dos estoques que representa o diferencial da prefeitura, pois, há busca da qualidade em todo processo como: no recebimento dos pedidos, no atendimento ao cidadão, no treinamento dos colaboradores, e para assim, desenvolver um excelente padrão de qualidade que garanta a sustentabilidade dos serviços prestados. A gestão de estoques traz vantagens, mas precisa estar aliada ao planejamento estratégico do órgão público. Diante do estudo realizado foi possível verificar que o órgão público precisa promover treinamento aos seus colaboradores na área de gestão de estoques como diferencial da Prefeitura de Cruzeiro da Fortaleza. Ao focar a diferenciação através da individualização dos serviços como estratégia de atendimento, dentro de uma visão orientada para a qualidade, o setor necessariamente precisa avaliar o controle de estoques utilizados, em função da importância desta ferramenta para a gestão dos serviços. O investimento em treinamento da gestão de estoques deve contemplar a gestão da qualidade, dos serviços prestados à comunidade que, segundo Keynes, defendia a ação do estado na economia, com o objetivo de atingir o pleno emprego, no qual contemplou-se os anseios da comunidade de Cruzeiro da Fortaleza.

**Palavras chave:** Prestação de Serviços. Treinamento. Controle.

## ABSTRACT

In the current context it is impossible to deny the relevance of technology for the development of public agencies in their places of operation. The organization's flexibility is related to its transformation and adaptation to new market and environmental demands, and these demands are shaped according to the needs of citizens and society. The technological innovation is a precious weapon for a company that seeks to stand out, thus, offer quality services, efficiently and quickly and, consequently, society is supportive. In view of these statements, the purpose of this study is to describe the managers' perceptions about the relevance of the inventory management of the Municipality of Cruzeiro do Fortaleza in the state of Minas Gerais. Therefore, a case study was chosen, in which questionnaires were used with objective and subjective questions as a research tool. Four questionnaires were applied with the manager and the servers of the warehouse of the City Hall of Cruzeiro da Fortaleza. Data were tabulated for qualitative data treatment. Through the analysis of the answers obtained by the questionnaires applied, it was possible to perceive that most of the employees believe that the inventory management has a direct influence on the advance of the processes of the city hall. However, it is worth noting that it is not only the inventory control that represents the city hall differential, since there is a quest for quality in every process, such as: receiving orders, attending to the citizen, training employees, and thus developing an excellent standard of quality that guarantees the sustainability of the services provided. Inventory management has advantages, but needs to be aligned with the strategic planning of the public agency. In view of the study carried out, it was possible to verify that the public agency needs to promote training to its employees in the area of inventory management as a differential of the Municipality of Cruzeiro da Fortaleza. By focusing on differentiation through the individualization of services as a service strategy, within a vision oriented to quality, the sector necessarily needs to evaluate the control of used stocks, due to the importance of this tool for the management of services. The investment in inventory management training should include the quality management, the services provided to the community that, according to Keynes, defended state action in the economy, with the objective of achieving full employment, in which the community of Cruzeiro da Fortaleza.

**Keywords:** Provision of Services. Training. Control.

## **LISTAS DE TABELAS**

Tabela 1 – Porcentagem do PIB por município de Minas Gerais. Anexo 2 .....	70
--	----



## **LISTAS DE FIGURAS**

Figura 1 - Foto Fachada da Prefeitura de Cruzeiro da Fortaleza-MG Anexo 1 .....	69
Figura 2 - Foto do Município de Cruzeiro da Fortaleza-MG. Anexo 1 .....	70

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Grau de Escolaridade dos Servidores na sede Administrativa .....	41
Quadro 2 – Principais Fornecedores .....	52
Quadro 3 – Principais Concorrentes .....	53

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Principais Contribuintes do Município de Cruzeiro da Fortaleza .....	43
Gráfico 2 – Principais Fornecedores .....	44

## **LISTAS DE ABREVIATURAS**

PMCF – Prefeitura Municipal de Cruzeiro da Fortaleza .....	38
--	----

## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>2.TEMA.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Justificativa .....</b>	<b>16</b>
2.1.1 <i>Relevância do assunto .....</i>	<i>16</i>
<b>2.2. Problema de Pesquisa .....</b>	<b>17</b>
<b>2.3 Hipótese .....</b>	<b>17</b>
<b>2.4 Objetivos.....</b>	<b>17</b>
2.4.1. <i>Objetivos Gerais.....</i>	<i>17</i>
2.4.2 <i>Objetivos Específicos .....</i>	<i>18</i>
<b>3 REFERÊNCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
<b>3.1Administração de Materiais.....</b>	<b>18</b>
<b>3.2 Dimensionamento e Controle de Estoques .....</b>	<b>20</b>
<b>3.3 Níveis de Estoque .....</b>	<b>20</b>
3.3.1 <i>Estoque mínimo.....</i>	<i>20</i>
3.3.2. <i>máximo.....</i>	<i>21</i>
3.3.3 <i>Rotatividade .....</i>	<i>21</i>
<b>3.4 Previsão de Estoques.....</b>	<b>22</b>
3.4.1 <i>Método do último período .....</i>	<i>22</i>
3.4.2 <i>Método da média móvel.....</i>	<i>22</i>
3.4.3 <i>Método da média móvel ponderada.....</i>	<i>24</i>
3.4.4 <i>Método da média com ponderação exponencial .....</i>	<i>24</i>
3.4.5 <i>Método dos mínimos quadrados .....</i>	<i>25</i>
<b>3.5.Classificação ABC .....</b>	<b>25</b>
<b>3.6 Sistemas de Controle de Estoque.....</b>	<b>26</b>
3.6.1 <i>Sistema MRP .....</i>	<i>26</i>
3.6.2 <i>Sistema MRP II – Planejamento dos Recursos da Manufatura.....</i>	<i>26</i>
3.6.3 <i>Sistema JUST-IN-TIME.....</i>	<i>27</i>
3.6.4 <i>Sistema KAN BAN.....</i>	<i>28</i>
<b>3.7 Avaliação de Estoques.....</b>	<b>29</b>
3.7.1 <i>Custo Médio.....</i>	<i>29</i>
3.7.2 <i>Método PEPS (FIFO) – Primeiro que entra primeiro que sai .....</i>	<i>29</i>
3.7.3 <i>Método UEPS (LIFO) – Último que entra primeiro que sai .....</i>	<i>30</i>
3.7.4 <i>Lote de compras .....</i>	<i>30</i>
<b>3.8 Operações de Almoxarifado.....</b>	<b>31</b>
3.8.1 <i>Localização de Materiais .....</i>	<i>31</i>
3.8.1.3 <i>Sistema de Estocagem Livre .....</i>	<i>31</i>
<b>3.9 Administração de Compras .....</b>	<b>31</b>
<b>3.10 Gestão de Estoques.....</b>	<b>32</b>
<b>3.11 Políticas de Estoques .....</b>	<b>32</b>
<b>4. METODOLOGIA .....</b>	<b>33</b>
<b>4.1 Aplicada.....</b>	<b>33</b>
<b>4.2 Estudo de caso .....</b>	<b>33</b>
<b>4.3 Qualitativa.....</b>	<b>34</b>
<b>4.4 Descritiva .....</b>	<b>34</b>
<b>4.5 Bibliográfica .....</b>	<b>34</b>

<b>4.6 Levantamento.....</b>	<b>35</b>
<b>4.7 Entrevista Estruturada .....</b>	<b>35</b>
<b>4.8 Análise e Discussão dos Resultados .....</b>	<b>35</b>
<b>5. APRESENTAÇÃO DO ÓRGÃO PÚBLICO .....</b>	<b>36</b>
<b>5.1 Histórico do Município .....</b>	<b>36</b>
5.1.1 <i>Natureza do negócio e ramo de atividade .....</i>	39
5.1.2 <i>Principais serviços .....</i>	39
5.1.3 <i>Estrutura Organizacional.....</i>	40
5.1.3.1 <i>Prefeitura Órgão Público .....</i>	40
5.1.3.2 <i>Organograma.....</i>	41
5.1.3.3 <i>Departamentos .....</i>	41
5.1.3.4 <i>Quadro de Pessoal .....</i>	41
5.1.4 <i>Porte das Instalações .....</i>	42
5.1.5 <i>Principais contribuintes .....</i>	43
5.1.6 <i>Principais fornecedores.....</i>	44
5.1.7 <i>Caracterização e descrição dos processos internos da prefeitura .....</i>	44
5.1.8 <i>Equipamentos e Tecnologia.....</i>	47
5.1.8.1 <i>Principais equipamentos .....</i>	47
5.1.8.2 <i>Servidores .....</i>	48
5.1.8.3 <i>Redes.....</i>	48
5.1.8.4 <i>Internet.....</i>	48
5.1.8.5 <i>Banco de Dados .....</i>	48
5.1.9 <i>A organização face ao meio ambiente, social e econômico no qual se insere.....</i>	48
5.1.9.1 <i>Ambiente .....</i>	48
5.1.9.2 <i>Social .....</i>	48
5.1.9.3 <i>Econômico .....</i>	48
<b>6. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>48</b>
<b>6.1 Missão, visão, negócio, propósitos e valores .....</b>	<b>48</b>
<b>6.2 Cenários.....</b>	<b>49</b>
6.2.1 <i>Macro ambiente .....</i>	49
6.2.2 <i>Micro Ambiente.....</i>	50
6.2.3 <i>Análise dos campos de força (Análise SWOT) .....</i>	50
6.2.3.1 <i>Forças.....</i>	51
6.2.3.2 <i>Fraquezas .....</i>	51
6.2.3.3 <i>Oportunidades.....</i>	51
6.2.3.4 <i>Ameaças.....</i>	52
6.2.3.5 <i>Análise dos Usuários.....</i>	52
6.2.3.6 <i>Análise dos Fornecedores.....</i>	52
6.2.3.7 <i>Análise dos Concorrentes .....</i>	52
<b>7. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>53</b>
<b>7.1 Contextualização da Pesquisa .....</b>	<b>53</b>
<b>7.2 Análises dos Sujeitos de Pesquisa e suas Categorias.....</b>	<b>54</b>
7.2.1 <i>Sujeito de Pesquisa – Gestor .....</i>	54
7.2.1.1 <i>Categoria 1 – Caracterização de pesquisa e dados pessoais.....</i>	55
7.2.1.2 <i>Categoria 2 – Capacitação do gestor majoritário.....</i>	55
7.2.1.3 <i>Categoria 3 – Relevância do controle de estoques no departamento.....</i>	55

7.2.1.5 Categoria 5 – Relevância da gestão de estoques no resultado contábil e financeiro da prefeitura.....	56
7.2.1.6 Categoria 6 – Relevância da classificação ABC como ferramenta de controle e previsão de estoques .....	57
7.2.1.7 Categoria 7 – Relevância do controle de estoques rigoroso.....	57
7.2.1.8 Categoria 8 – Relevância da política de estoques objetiva dentro da prefeitura.....	58
7.2.1.9 Categoria 9 – Relevância da política de estoques para os gestores da prefeitura .....	58
7.2.1.10 Categoria 10 – Relevância da gestão de estoques para a prefeitura .....	59
7.2.1.11 Categoria 11 – Relevância da gestão de estoques para minimizar perdas de ativos da prefeitura.....	59
7.2.2.1 Categoria 1 – Caracterização de Pesquisa dados pessoais.....	60
7.2.2.2 Categoria 2 – Capacitação dos colaboradores .....	60
7.2.2.3 Categoria 3 – Relevância do controle de estoques na prefeitura.....	60
7.2.2.4 Categoria 4 – Relevância do controle de estoques no departamento Financeiro da empresa .....	61
7.2.2.5 Categoria 5 – Relevância da gestão de estoques no resultado contábil e financeiro da prefeitura.....	61
7.2.2.6 Categoria 6 – Relevância da classificação ABC como ferramenta de controle e previsão de estoques .....	62
7.2.2.7 Categoria 7 – Relevância do controle de estoques.....	62
7.2.2.8 Categoria 8 Relevância da política de estoques objetiva dentro da prefeitura .....	62
7.2.2.9 Categoria 9 – Relevância da política de estoques para os gestores da empresa.....	63
7.2.2.10 Categoria 10 – Relevância da gestão de estoques para a prefeitura .....	64
7.2.2.11 Categoria 11 – Relevância da gestão de estoques para minimizar perdas de ativos da prefeitura.....	64
7.3.1 Conclusão do sujeito da pesquisa – Colaboradores.....	65
<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>65</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>67</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A importância dos estoques pode ser reconhecida quando percebe-se o seu impacto sobre os diversos processos organizacionais tais como a logística, o planejamento, a movimentação, a quantidade, a qualidade, o custo, o volume, a perecibilidade, a durabilidade, a sazonalidade, dentre outros (Bowersox., 2001).

A ausência do comprometimento no controle de estoques sinaliza um papel crítico para a produção. Se a falta de matéria prima, por um lado, paralisa a produção, o excesso de produto acabado, por outro lado, aumentam o custo de estocagem, reduzindo a lucratividade em razão de armazenagem mais longa, imobilizado de capital de giro, deterioração, custos de seguro e obsolescência (DIAS, 2010).

Uma das maiores dificuldades que esses órgãos enfrentam hoje é, ainda, encontrar uma maneira adequada de controlar e gerir seus estoques.

O controle de estoques apresenta-se como um procedimento rotineiro, porém, demanda cuidados especiais, quanto ao tempo de ressuprimento, demanda diária, estoques de segurança, e otimização dos custos no tempo de produção e logística, até chegar ao consumidor final (DIAS, 2010).

Percebe-se, pois, que a necessidade de controlar os estoques, otimizá-los, torná-los ideais, ressupri-los quantitativa e qualitativamente, fundamenta-se em uma necessidade para o sucesso e/ou fracasso da organização (BOWERSOX, 2001).

Há a necessidade, portanto, de se estudar as percepções sobre a gestão de estoques e sua representatividade monetária no valor do produto acabado, minimizando seus custos de armazenamento, com base na economia potencial ao mesmo tempo em que tudo se processa integrado às políticas da empresa e da cadeia de valor com relação ao correto (DIAS, 2010).

O órgão público, Prefeitura Municipal de Cruzeiro da Fortaleza, atua em um dos seguimentos mais importantes da economia brasileira: prestação de serviços públicos. A prefeitura tem como foco principal o atender a comunidade do município nas áreas de saúde, educação e saneamento básico, no setor rural e urbano, tudo voltado ao atendimento das necessidades dos seus cidadãos.



Qual a percepção dos gestores e demais profissionais em relação à gestão de estoques e a bibliografia sobre o tema?

## **2 TEMA**

Percepções sobre a Gestão de Estoques: Estudo de Caso na Prefeitura Municipal de Cruzeiro da Fortaleza MG.

### ***2.1 Justificativa***

Quanto ao assunto Administração de materiais: apresenta-se como um procedimento rotineiro e, demanda cuidados especiais, quanto ao tempo de ressuprimento, demanda diária, estoques de segurança, e otimização dos custos no tempo de produção e logística, até chegar ao consumidor final (DIAS, 2010).

Quanto ao assunto gestão de estoques: Estoque é definido por Slack (2002), como a acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformação.

Para Bowersox (2001), a gestão de estoques apresenta relação direta com o sucesso e/ou fracasso na otimização dos recursos financeiros investidos no seu ramo de atividades.

Quanto à região geográfica: O estudo de caso se dará no Órgão Público Prefeitura Municipal de Cruzeiro da Fortaleza, na Sede localizada no município de Cruzeiro da Fortaleza – MG, à Praça do Santuário, no Bairro Centro, Zona Urbana.

Quanto ao tempo de realização da pesquisa: será realizada em 4 meses, de abril a agosto, de 2018.

### 2.1.1 Relevância do assunto

A administração dos estoques é relevante. Está preocupada com a criação de produtos e serviços de que todos nós dependemos. E a criação de produtos e serviços é a principal razão da existência de qualquer organização, seja a empresa grande ou pequena, de manufatura ou serviço, que visa lucro ou não. É a combinação de maior receita e de custos mais baixos, importante para qualquer empresa (SLACK, 2009).

Com base na relevância das organizações terem o controle de seus estoques, este estudo justifica-se à medida que, ao controlarem seus estoques, poderão minimizar a obsolescência e poderão evitar o excesso e/ou a falta destes.

Este estudo, do controle de estoque, justifica-se à medida que a organização não possua dados concretos e confiáveis no levantamento de custos dos estoques.

## ***2.2. Problema de Pesquisa***

Os gestores e demais profissionais que estão ligados ao gerenciamento de estoques atribuem a devida relevância a essa área extremamente relevante para as organizações?

## ***2.3 Hipótese***

Hipótese 1 – Sim, eles dão a devida relevância.

Hipótese 2 – Não, eles não dão a devida relevância.

Descrever como se dá a percepção dos gestores e demais profissionais sobre a gestão de estoques, de forma a relacionar essa percepção à bibliografia sobre o tema.

## **2.4 Objetivos**

### **2.4.1. Objetivos Gerais**

Descrever como se dá a percepção dos gestores e demais profissionais sobre a gestão de estoques, de forma a relacionar essa percepção à bibliografia sobre o tema.

### **2.4.2 Objetivos Específicos**

Aplicar um instrumento de pesquisa para levantar as opiniões e percepções dos profissionais envolvidos, na gestão de estoque, em relação a essa temática.

Verificar as respostas levantadas da pesquisa, sobre a percepção dos gestores e demais profissionais sobre o tema.

Analisar as respostas dos gestores e dos profissionais, sobre o tema.

## **3 REFERÊNCIAL TEÓRICO**

### **3.1 Administração de Materiais**

A função da administração de estoques é maximizar o efeito lubrificante no *feedback* de atendimento e o ajuste do planejamento dos serviços . Simultaneamente deve minimizar o capital investido em estoques, pois ele é caro e aumenta continuamente, uma vez que o custo financeiro aumenta (DIAS, 2010).

Para Slack (2009), o estoque é a acumulação armazenada de recursos materiais em sistema de transformação. Algumas vezes, estoque também é usado para descrever qualquer recurso armazenado.

O autor Bowersox (2001), relata que: a falta de matérias-primas pode parar uma linha de produção ou alterar programações da produção que, por sua vez, aumenta os custos e a possibilidade de falta de produto acabado. Ainda, os estoques excessivos aumentam custos e reduzem a lucratividade, em razão da armazenagem mais longa, da imobilização de capital de giro, da deterioração, dos custos de seguro e obsolescência.

O principal objetivo deste artigo é apresentar um estudo, com base em uma pesquisa bibliográfica, sobre os principais instrumentos disponíveis para gestão de estoques finais, na qual busca-se identificar suas principais dificuldades e evidenciam-se algumas ferramentas para redução de desperdícios. No trabalho é apresentada uma revisão conceitual sobre os seguintes temas: gestão operacional, logística, desperdícios na gestão de estoques finais. Ao final, foram feitas algumas considerações sobre a utilização desse ferramental, na realidade, dos órgãos públicos.

**Palavras-chave:** Gestão de estoques; Logística; Desperdício.

## **GESTÃO DE VAREJO: ESTRATÉGIA DE NEGOCIO E GESTÃO DE ESTOQUES**

O objetivo deste estudo é caracterizar as atividades do setor público na cadeia final de produtos e serviços, na Prefeitura Municipal de Cruzeiro da Fortaleza. O presente estudo também informará a necessidade da existência de estruturas administrativas enxutas, a capacidade de investimentos em estruturas modernas de logística diferenciada para atender o público alvo, somando estratégias de negociações, elaboração de comunicação e divulgação conjunta para melhorar a satisfação do cidadão. Também, nesse artigo, veremos a utilização da identificação de mercadorias por código e as técnicas de gestão que define o sortimento das mercadorias, técnicas de planejamento de estoque, além da programação de compras de mercadorias específicas, conforme o evento, a moda e o desenvolvimento do gerenciamento de cadeia de suprimento. Ainda, buscou-se envolver os estudantes de pós-graduação, Especialização em gestão pública no âmbito da gestão, onde a criatividade, o planejamento e uma política de negociação coerente com as necessidades públicas possam proporcionar o êxito almejado no segmento social.

**Palavras-chave:** Varejo; Estratégias de Negócios; Gestão de Compra; Gestão de Estoque.

### ***3.2 Dimensionamento e Controle de Estoques***

Dimensionar e controlar os estoques são temas relevantes e preocupantes. Descobrir fórmulas para reduzir estoques sem afetar o processo produtivo e sem o crescimento dos custos é um dos maiores desafios que os dirigentes estão encontrando. As fórmulas clássicas como LEC (lote econômico consumo), não resulta em solução ótima; devemos analisar todos os fatores envolvidos, juntamente com a política do órgão. Existem sistemas de controle de estoques que dão certo grau de precisão, os volumes a serem comprados para determinado período, que é o MRP (Planejamento e Controle de Materiais), que visa:

- Otimizar o investimento, aumentando o uso eficiente dos meios financeiros, minimizando as necessidades de capital investido em estoques (DIAS, 2010).
- Para Slack (2009), o desequilíbrio entre a taxa de fornecimento e de demanda, em diferentes pontos de qualquer operação, leva a diferentes tipos de estoques.
- Bowersox (2001, p.224), afirma que a medida que são adicionados novos produtos, mais estoques são necessários, resultando em investimento cada vez maior e que uma proporção significativa dos ativos está aplicada em estoques.

### ***3.3 Níveis de Estoque***

#### **3.3.1 Estoque mínimo**

A definição do estoque mínimo é de extrema relevância para o órgão, pois, esta definição dita a quantidade financeira que será investida e atua como um estoque de segurança, caso haja qualquer imprevisto, como atraso de fornecedores ou aumento da demanda. O estoque mínimo também é importante para a definição do ponto de pedido e seu nível deve ser bem

definido, pois, quando define-se de forma elevada, resulta-se na falta de material, assim, poderia proporcionar altos custos de armazenagem. Por outro lado, quando define-se em uma margem baixa, pode gerar custos pela falta de estoque, caso haja aumento na demanda ou falha de ressurgimento (DIAS, 2010).

Segundo VIANA (2002, p.151), o estoque mínimo, “Ao ser atingido pelo estoque em declínio, indica a condição crítica do material, desencadeando providências, como, por exemplo, a ativação das encomendas em andamento, objetivando evitar a ruptura do estoque.”

### 3.3.2 *Estoque máximo*

A finalidade do estoque máximo é definir qual a quantidade certa do ressurgimento para cada material. Ele é obtido através da soma do estoque mínimo mais o lote de compra (VIANA, 2002).

Segundo POZO (2002, p.60), estoque máximo é:

É o resultado da soma do estoque de segurança mais o lote de compra. O nível máximo de estoque é normalmente determinado de forma que seu volume ultrapasse a somatória da quantidade do estoque de segurança com o lote em um valor que seja suficiente para suportar variações normais de estoques em face de dinâmica de mercado, deixando margem que assegure, a cada novo lote, que o nível máximo de estoque não cresça e onere os custos de manutenção de estoque.

### 3.3.3 **Rotatividade**

A rotatividade ou o giro de estoque é expresso na relação entre o consumo de itens e o estoque médio do produto e, representa um parâmetro de fácil análise para a comparação dos estoques (DIAS, 2010).

A análise de estoques através da rotatividade é muito útil, pois facilita e agiliza a avaliação operacional do órgão. Quanto maior for a rotatividade de estoques, menor serão seus custos e consequentemente o aumento de sua competitividade no mercado. Assim, “sabendo a rotatividade dos estoques, podemos determinar também o período de tempo que esse estoque suporta...” (POZO 2010, p.35).

### **3.4 Previsão de Estoques**

De acordo com Dias (2010), as técnicas de previsão do consumo podem ser classificadas em três grupos:

- **Projeção:** São aquelas que admitem que o futuro será repetição do passado, ou as vendas evoluirão no tempo, segundo o mesmo padrão observado no passado; este grupo de técnicas é de natureza essencialmente quantitativa.
- **Explicação:** procuram-se explicar as vendas do passado, mediante modelos que relacionem as mesmas com outras variáveis, cuja evolução é conhecida ou previsível. São basicamente aplicações de técnicas de regressão e correlação.
- **Predileção:** funcionários experientes e conhecedores de fatores influentes nas vendas e no mercado estabelecem a evolução das vendas futuras.

De acordo com Slack (2009), quando assumimos que os pedidos chegavam instantaneamente e que a demanda era constante e previsível, a decisão de quando colocar um pedido de reabastecimento seria ao atingir o Zero.

Os sistemas de Planejamento de Materiais preocupam-se basicamente com o dimensionamento correto dos estoques, redução dos custos ou maximização dos lucros, provenientes de uma perfeita adequação dos estoques ao tamanho das necessidades. Podem ser alcançados por meio da utilização de métodos e sistemas de planejamento e controle, projetados para essa finalidade, que associado a evolução da informática têm possibilitado bons resultados. Os principais métodos de previsão de estoques são:

#### **3.4.1 Método do último período**

Para POZO (2010), além de não ter fundamentação matemática, o método do último período é considerado o mais simples de todos os métodos de previsão. Neste método a previsão de estoques é obtida a partir dos resultados provenientes do período anterior.

Este modelo, mais simples e sem base matemática, consiste em utilizar como previsão para o período seguinte o valor ocorrido no período anterior. Se colocarmos

em um gráfico os valores ocorridos e as previsões, obteremos duas curvas exatamente iguais, porém deslocadas de um período de tempo (DIAS, 2010, p. 21).

### 3.4.2 Método da média móvel

O método da média móvel é uma extensão do método do último período, porém, a previsão é obtida por meio da média dos valores de consumo nos períodos anteriores. Este método apresentará uma margem de desvio, caso a variação da demanda oscile ao longo dos períodos analisados. Sua facilidade de aplicação é considerada como vantagem de utilizar-se este método (DIAS, 2010).

$$CM = \frac{C_1 + C_2 + C_3 + \dots + C_n}{n}, \text{ onde,}$$

CM = Custo Médio

C = Consumos dos períodos anteriores

n = Número de períodos

### 3.4.3 Método da média móvel ponderada

O método da média móvel ponderada é uma variação da média móvel. Neste método a previsão é obtida através do cálculo da média dos períodos anteriores, sendo que os últimos períodos recebem peso maior em relação aos primeiros. Os pesos são atribuídos de forma decrescente dos valores mais recentes para os mais distantes, eliminando ou reduzindo os desvios deixados nos métodos da média móvel e último período (DIAS, 2010).

POZO (2010) aborda como regra geral, que o valor das ponderações deve ter um peso atribuído para o primeiro período entre 40% a 60% e 5% para o último. Essas definições do peso que cada período exercerá e/ou estará sempre em função da sensibilidade do administrador, em relação ao mercado e à empresa.

$$P = \sum_{i=1}^n C_{t-1} P_{t-1}, \text{ onde}$$

P = Previsão de consumo

C<sub>t-1</sub> = consumo efetivo no período

P<sub>t-1</sub> = peso atribuído ao consumo no período t-i



### **3.4.4 Método da média com ponderação exponencial**

Este método de previsão, segundo Dias (2010), além de eliminar muitas desvantagens dos métodos da média móvel e da média móvel ponderada, valoriza os dados mais recentes e apresenta menor manuseio de informações, pois, é obtido por meio da previsão e consumo ocorrido no último período, uma constante que determina o valor ou ponderação dada aos valores mais recentes.

Esse modelo procura prever o consumo apenas com a sua tendência geral, eliminando a reação exagerada a valores aleatórios. Ele atribui parte da diferença entre o consumo atual e o previsto a uma mudança de tendência e o restante a causas aleatórias (DIAS, 2010, p. 25).

### **3.4.5 Método dos mínimos quadrados**

Segundo POZO (2010), o método dos mínimos quadrados é o mais indicado a ser usado para se fazer uma previsão de estoques, pois, o seu processo de ajuste tende a aproximar-se dos valores existentes. A vantagem desse modelo é que permite que seja traçado a tendência mais próxima possível da realidade.

DIAS (2010, p.26) define, “Este método é usado para determinar a melhor linha de ajuste, que passa mais perto de todos os dados coletados, ou seja, é a linha que minimiza as diferenças entre os dados observados e um modelo de consumo linear”.

## **3.5 Classificação ABC**

De acordo com Dias (2010), a curva ABC é um importante instrumento para o administrador, pois, permite identificar aqueles itens que justificam atenção e tratamento adequados quanto à sua administração.

De acordo com Slack (2009), qualquer estoque que contenha mais de um item, pressupõe que alguns serão mais importantes para a organização do que outros.

A curva ABC é um instrumento da administração que possibilita a visualização dos itens que merecem maior atenção e tratamento adequado, assim, classificam-se os materiais em três níveis, A, B e C respectivamente. Ela estipula políticas de vendas e estabelece prioridades (DIAS, 2010).

Vejamos a definição do método ABC:

Trata-se de método cujo fundamento é aplicável a quaisquer situações em que seja possível estabelecer prioridades, como uma tarefa a cumprir mais importante que outra, uma obrigação mais significativa que outra, de modo que a soma de algumas partes dessas tarefas ou obrigações de importância elevada representa, provavelmente, uma grande parcela das obrigações totais (VIANA, 2002, p.64).

Segundo Dias (2010), os itens do estoque devem ser ordenados segundo sua importância e a classe a qual será integrado pode ser definida como:

- **Classe A:** É composta pelos itens mais importantes, devem receber maior atenção por parte da administração.
- **Classe B:** São os produtos situados entre a classe A e B, devem receber atenção intermediária.
- **Classe C:** Itens de menor importância e, portanto, despertam menos a atenção da administração.

A curva ABC é popularmente conhecida como lei dos 20/80, o que significa que 20% dos itens do estoque representam em torno de 80% do valor de consumo, porém, estes percentuais podem variar de acordo com os produtos armazenados e atividade em que a empresa atua (GONÇALVES, 2004).

### ***3.6 Sistemas de Controle de Estoque***

A globalização da economia vem produzindo significativas mudanças na forma de condução dos negócios. Os sistemas de planejamento de materiais preocupam-se com o dimensionamento correto dos estoques, redução dos custos e/ou maximização dos lucros alcançadas por meio da utilização de métodos e sistemas de planejamento e controle, apoiadas pela evolução da informática. Alguns métodos:

### **3.6.1 Sistema MRP**

MRP (Materials Requirements Planning), originalmente conhecido, por meio de Joseph Orlick. O MRP é um sistema que estabelece uma série de procedimentos e regras de decisão, de modo a atender as necessidades da produção numa sequência de tempo, para cada item componente do produto final.

Objetivos do MRP:

- Garantir a disponibilidade de materiais, componentes e produtos para atendimento ao planejamento da produção e às entregas dos clientes;
- Manter os inventários no nível mais baixo possível;
- Planejar atividade de manufatura, de suprimentos e de programação de entregas.

### **3.6.2 Sistema MRP II – Planejamento dos Recursos da Manufatura**

O sistema MRP II, baseia-se na lógica do cálculo de necessidades, cujo objetivo principal é o planejamento da compra e produção de itens componentes para que ocorram nas quantidades e momentos necessários, sem faltas ou excessos. O sistema MRP II estende o conceito do MRP, permitindo a integração do planejamento financeiro com o operacional.

O MRP II caracteriza-se como excelente ferramenta de planejamento estratégico, em áreas como logística, manufatura, marketing e finanças. É útil nas análises de cenários e auxilia na definição dos fluxos e estratégias de estocagem, dentro do sistema logístico da empresa.

Segundo Dias (2010), descobrir fórmulas para reduzir estoques sem afetar o processo produtivo e sem o crescimento dos custos é um dos maiores desafios que os empresários estão encontrando.

### **3.6.3 Sistema JUST-IN-TIME**

JIT – método de redução de desperdício nos processos de manufatura.

Shigeo Shingo, consultor com notório conhecimento a respeito do JIT, que considera sete os tipos de desperdício: desperdício de super produção; de espera; de transporte; de processamento; de movimento; de produção defeituosa e de estoques.

O conceito JIT, não possui uma metodologia específica no sentido de se alcançarem os objetivos descritos. Entretanto, pode-se relacionar alguns elementos importantes:

- Eliminação de defeitos, evitar retrabalho.
- Aproveitamento máximo nos processos produtivos.
- Retorno imediato de informações e métodos de autocontrole.
- Tamanho de lote igual à unidade.
- Redução dos tempos de preparação.
- Redução da movimentação através de plantas compactas.
- Manufatura celular: métodos de produção por fluxo unitário.
- Manutenção preventiva.
- Diversificação da capacidade: operários polivalentes.
- Envolvimento do operário: atividades de pequenos grupos.
- Desenvolvimento de fornecedores com as mesmas idéias. (DIAS, 2010)

### **3.6.4 Sistema KAN BAN**

O Kanban é uma técnica usada para atingir a meta do JIT. Não se trata de um sinônimo. Kanban é um instrumento que utiliza como filosofia os conceitos do JIT.

A palavra Kanban é de origem japonesa e significa CARTÃO. A orientação da técnica do Kanban é no sentido de reduzir-se os tempos de partida de máquina e os tamanhos dos lotes, assim, produzir apenas as quantidades necessárias à alimentação de demanda.

O número de cartões, o Kanban, é necessário para iniciar o processo, pode ser dado pela equação:

$$k = \frac{D(T_e + T_p)X(1+a)}{c}$$

Onde:

K = número total de cartões Kanban;

D = índice médio de produção por dia (tirado do programa mestre) ;

$T_e$  = tempo de espera dos cartões Kanban (tempo em fila de uma peça em frações decimais de um dia);

$T_p$  = tempo de processamento (tempo necessário para preparar a máquina e fazer um contenedor de peças em fração decimal de um dia);

c = capacidade do contenedor padrão para as peças;

a = variável que propicia concessão de ineficiência do posto que está produzindo a peça. (DIAS, 2010,p.139)

Segundo Slack (2009), a maioria dos estoques de qualquer tamanho significativo é gerenciado por sistemas computadorizado.

### ***3.7 Avaliação de Estoques***

#### **3.7.1 Custo Médio**

O custo médio é o método mais utilizado pelas empresas. Possui uma metodologia de cálculo bastante simples e elimina as diferenças dos preços de custos das mercadorias que possam vir a ocorrer. Neste caso o procedimento de baixa de mercadorias é feito pela quantidade demandada e pelo custo médio (DIAS, 2010; POZO, 2010).

### **3.7.2 Método PEPS (FIFO) – Primeiro que entra primeiro que sai**

Este método é caracterizado pela ordem cronológica com que as movimentações do estoque acontecem, ou seja, o primeiro item que entra será o primeiro a sair (POZO 2010; DIAS, 2010).

Quando o giro dos estoques ocorre de maneira rápida ou quando as oscilações normais nos custos podem ser absorvidas no preço do produto, ou quando se dispõe de material que esteja mantido por longo prazo, esse tipo de avaliação serve também para valorização dos estoques (DIAS, 2010, p.152).

### **3.7.3 Método UEPS (LIFO) – Último que entra primeiro que sai**

Neste método, considera-se que os últimos itens que entrarem deve ser os primeiros a sair, e o estoque, é avaliado pelo custo das últimas mercadorias adquiridas, segundo (DIAS, 2010, p.153):

É o método mais adequado em períodos inflacionários, pois uniformiza o preço dos produtos em estoques para venda no mercado consumidor. Baseia-se teoricamente na premissa de que o estoque de reserva é o equivalente ao ativo fixo. O emprego desse método pela administração de material por certo período de tempo tende a estabilizar o estoque, enquanto é avaliada a utilização corrente do mesmo, também em função dos preços, a fim de que sejam refletidos os valores e custos do mercado.

### **3.7.4 Lote de compras**

O lote de compras ou econômico determina a relação em saber se é econômico ou interessante estocar um item que excede o custo de compra para atender e prestar melhor serviços ao cliente (DIAS, 2010).

Por outro lado, quando se aumenta a quantidade de compra, tem-se a redução do número de pedidos e conseqüentemente a redução do custo total dos pedidos em um período (POZO, 2010).

Segundo Gonçalves (2004), para mensurar os conflitos de interesse existentes nas empresas, em se tratando de níveis ideais de estoques, deve-se determinar a quantidade de compra de cada item, sendo que o modelo mais utilizado é o chamado lote econômico de compra que, tem como objetivo, determinar o quanto deve ser comprado com o menor custo possível.

Conforme Dias (2010), a avaliação adequada dos materiais recebidos e localizados no estoque é uma importante questão para a contabilidade.

Conforme Slack (2009), o valor dos estoques é relativamente pequeno comparado com os custos dos insumos, relativamente mais alto, onde o propósito é o armazém comparado com os custos de mão de obra e/ou muito alto, em refinarias de pedras preciosas.

### ***3.8 Operações de Almojarifado***

O almojarifado, armazém ou depósito, não importa qual a sua denominação, está diretamente ligado à movimentação e transporte de cargas.

Um método adequado para estocar matéria-prima, produtos em processo e produtos acabados permite diminuir os custos de operação, melhorar qualidade dos produtos e acelerar o ritmo dos trabalhos (DIAS, 2010, p.164).

Conforme Bowersox (2001), um depósito é considerado, geralmente, um lugar onde são guardados estoques de materiais e de produtos.

### **3.8.1 Localização de Materiais**

#### **3.8.1.1 Sistemas de Localização**

As prateleiras devem ser identificadas por letras, cuja sequência deve ser iniciada em A, no sentido de baixo para cima da estante e, o escaninho, por número no sentido do corredor principal para a parede central.

#### **3.8.1.2 Sistema de Estocagem Fixa**

Neste sistema é determinado um número de áreas de estocagem para um tipo de matéria, definindo-se assim, que somente material desse tipo poderá ser estocado nos locais marcados.

#### **3.8.1.3 Sistema de Estocagem Livre**

Neste sistema não existe local fixo de armazenagem, a não ser para materiais de estocagens especiais. Os materiais vão ocupar os espaços vazios disponíveis dentro do depósito.

### **3.9 Administração de Compras**

Conforme Dias, (2010), a função das compras é um seguimento 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.

De acordo com Bowersox, (2001), quando pedir? O ponto de ressuprimento determina quando devem ser iniciadas as atividades de ressuprimento, por item, por centro de distribuição, em unidades ou em dias de suprimento.



### ***3.10 Gestão de Estoques***

De acordo com Dias, (2010), um eficiente sistema de controle é elemento básico, em todas as fases de desenvolvimento, planejamento e administração de empresas comerciais e industriais.

De acordo com Bowersox (2001), a eficácia do gerenciamento dos estoques pode ter grande influência na lucratividade da empresa e a capacidade de gerenciar estoques determina diretamente os níveis de estoques necessários para atingir os níveis de serviços desejados.

De acordo com Bowersox (2001), um aspecto crítico na formulação de políticas de estoque é a definição dos objetivos de gerenciamento de estoque, serviço ao cliente, disposição lucrativa de estoque, previsões e controle de necessidades de estoque e integração em termos de custo total.

### ***3.11 Políticas de Estoques***

O ponto central na política de estoques é o custo de reposição do estoque. A administração deverá determinar ao departamento de materiais o programa de objetivos a serem atingidos, estabelecer padrões que sirvam de guia aos programadores e controladores e também de critérios para medir a performance do departamento (DIAS, 2010 p.9).

Bowersox, (2001), diz que um aspecto crítico na formulação de políticas de estoque é a definição dos objetivos de gerenciamento de estoque, serviço ao cliente, disposição lucrativa de estoque, previsões e controle de necessidades de estoque e integração em termos de custo total. A política de estoque consiste em normas sobre o que comprar ou produzir, quando atirar e quais quantidades. Inclui também decisões de posicionamento e alocação de estoque em fábricas e centros de distribuição.

## **4. METODOLOGIA**

### ***4.1 Aplicada***

Segundo Gil, (2010), em Pesquisa Aplicada, são pesquisas voltadas à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação em uma situação específica.

Quanto a sua natureza, de acordo com o conceito, esta é uma pesquisa aplicada, que tem por finalidade estudar o conhecimento sobre estoques dos gestores da Prefeitura Municipal de Cruzeiro da Fortaleza, por intermédio de uma entrevista direcionada por um questionário.

### ***4.2 Estudo de caso***

Conforme Gil, (2010), o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

Com base no enunciado de Gil (2010), esta pesquisa enquadra-se na descrição como pesquisa bibliográfica, levantamento e estudo de caso, amparada por consultas a bibliografias sobre o tema e objetivo deste estudo.

### ***4.3 Qualitativa***

Conforme Gil, (2010), o êxito de uma pesquisa depende fundamentalmente de certas qualidades intelectuais e sociais do pesquisador.

Quanto a sua abordagem, de acordo com o conceito de Gil (2010), trata-se de uma pesquisa qualitativa.

#### ***4.4 Descritiva***

Segundo Gil, (2010), as pesquisas descritivas têm como objetivo realizar a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis.

Ainda, de acordo com Gil (2010), trata-se de uma pesquisa caracterizada do tipo: descritiva.

#### ***4.5 Bibliográfica***

Para Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Inclui livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos e outras fontes como discos, fitas magnéticas, CDs, e internet. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Com base no enunciado de Gil, (2010), esta pesquisa enquadra-se na descrição como pesquisa bibliográfica.

#### ***4.6 Levantamento***

Segundo Gil, (2010), as pesquisas do tipo levantamento, caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas, cujo comportamento deseja-se conhecer. Basicamente procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas, a cerca do problema estudado, para em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Com base no enunciado de Gil, (2010), esta pesquisa enquadra-se na descrição como pesquisa de levantamento.

#### ***4.7 Entrevista Estruturada***

Segundo Gil, (2010), a entrevista requer a tomada de múltiplos cuidados em sua condução tais como: definição da modalidade e quantidade de entrevistas.

De acordo com o enunciado de Gil, (2010), o trabalho utilizará de uma entrevista padronizada, em que buscam-se informações por meio de um roteiro de entrevista elaborado.

#### ***4.8 Análise e Discussão dos Resultados***

Aplicar-se-á um questionário com o responsável da Gestão de estoque, e com o Gestor, buscando-se levantar informações pertinentes ao controle de estoque e as causas da falta ou excesso, e da relevância dispensada a este, podendo ou não onerar o fluxo de caixa.

A entrevista padronizada dever-se-á ser aplicada, diretamente com os responsáveis e Gestor da Prefeitura Municipal de Cruzeiro da Fortaleza, trazendo informações que alimentarão o banco de dados para análise e interpretação da relevância dispensada à Gestão de estoques.

O roteiro de entrevista coletar-se-á dados pessoais, de formação profissional e acadêmica dos Gestores, o tempo que estes atuam na prefeitura e a devida relevância que estes dão à gestão de estoques e, também, o conhecimento e uso das ferramentas de gestão, de controle e de administração. Os roteiros dever-se-ão serem distribuídos e encontram-se enumerados de 1(um) ao 14(quatorze) em forma de perguntas abertas.

Basear-se-á nas respostas e far-se-á descrição dos dados dissertando de forma clara e objetiva, utilizando-se como parâmetro a interpretação das respostas dos gestores, comparando e tabulando as informações descritas de forma dissertativa, apresentando sugestões para maximizar os recursos e minimizar as perdas, dar relevância ao fluxo de caixa.

As respostas serão comparadas entre si, dando a devida atenção à discrepâncias de informações apresentadas. Após a elaboração final do estudo de caso apresentar-se-ão aos gestores da prefeitura possíveis sugestão e elogios.

A aplicação do roteiro de entrevista será realizada pessoalmente com os gestores, em um dia letivo, atentando-se para o prazo necessário para que possam responder com calma e para adequar à presença destes na prefeitura.

O esclarecimento de dúvidas far-se-à pessoalmente, por telefone e/ou email, mantendo a impessoalidade nas respostas para não interferir no resultado da pesquisa.

## **5. APRESENTAÇÃO DO ÓRGÃO PÚBLICO**

### ***5.1 Histórico do Município***

**Cruzeiro da Fortaleza** é um município brasileiro do estado de Minas Gerais.

Sabe-se que o Ribeirão Fortaleza, é formado pela confluência do Córrego do Sabão e do Córrego Inhamé, ambos nascidos nas encostas da Serra do Salitre, município da cidade de Serra do Salitre. Foi assim denominado, pelo fato de ter sido encontrado no início do século passado, em sua margem direita, vestígios de uma antiga fortaleza, constituída de vários esteios de madeira fincados, em forma de cerca devidamente alinhada, além de seguimentos de pedras rústicamente trabalhadas, algumas escavações semelhantes às antigas trincheiras, até então usadas por nossos colonizadores em combates entre os colonizadores e os índios da Tribo dos Araxás. Diante da possível existência dessas Fortaleza, foi que a Região passou a ser chamada de Mata da Fortaleza e sua principal bacia hidrográfica de Ribeirão Fortaleza.

Surgindo-se o ideal progressista entre os pioneiros organizaram-se solicitando junto ao governador a elevação do povoado à categoria de distrito, o que ocorreu pela promulgação da Lei Estadual nº 556 de 30 de agosto de 1911, subordinando o Distrito de Cruzeiro da Fortaleza ao Município de Patrocínio.

Em 1960, as lideranças políticas se dirigiram ao governador do estado Dr. José de Magalhães Pinto, que prontamente enviou o projeto de lei no sentido da emancipação à Assembléia Legislativa. O projeto foi aprovado, transformando-se na Lei Estadual nº 2764, de 30 de dezembro de 1962. A emancipação política de Cruzeiro da Fortaleza deu-se no dia 1º de março de 1962, com seu único distrito Brejo Bonito, e vários povoados com extensão territorial de 204,5 quilômetros quadrados. A instalação do município ocorreu em 1º de março de 1963, tendo como primeiro mandatário o intendente José Ferreira da Silva, que governou o município recém-criado por 6 (seis) meses.

O primeiro prefeito, democraticamente eleito pelo município foi o Senhor José Pereira Nunes, que governou no período de 30/08/63 até 31/01/67. Juntamente com a eleição para prefeito foi eleita à Câmara Municipal composta pelos vereadores: Mário Henriques da Silva, João de Melo Romão, Lázaro José de Almeida, Antônio Domingos dos Reis, Adão Luiz da Silva, Agibre Francisco Borges, Rafael Ferreira da Silva, Donatil Romão de Melo e José Batista Correia, este substituindo o vereador Mário Henriques da Silva.

Concluído o mandato do prefeito, José Pereira Nunes, passaram-se pela prefeitura de nosso município, até nossos dias, os seguintes prefeitos: Altair Henriques Siqueira 31/01/67 a 31.01.71, José Milton Nunes 31/01/71 a 31/01/73, Antônio Silva 31/01/73 a 31/01/77, José Fernandes de Melo 31/01/77 a 01/01/83, Danilo Jose dos Santos 01/02/83 a 31/12/88, Pedro Antônio dos Reis 01/01/89 a 31/12/92, João de Melo Silva 01/01/93 a 31/12/96, José Milton Nunes 01/01/97 a 31/01/2000, Luiz Eustáquio de Andrade 01/01/2001 a 31/12/04, José Ricardo de Melo 01/01/05 a 31/12/12, João de Melo Silva 01/01/2013 a 31/12/2016, Prefeito atual Agnaldo Ferreira Silva 01/01/2017 com mandato previsto até 31/12/2020, município em amplo crescimento. Portanto, apontou-se a história da origem do município até o período de sua emancipação citando-se a relação de prefeitos até nossos dias.

Com a valorização do leite e de seus derivados, e o surgimento de grandes rebanhos de gado bovino, a pecuária tornou-se a principal fonte de receita econômica juntamente com o queijo artesanal, derivado do leite, o qual é nacionalmente reconhecido pelo seu sabor e qualidade. A festa regional do queijo é um dos eventos mais importantes da cidade. Durante a sua realização, ocorrem shows artísticos, desfiles, cavalcadas, maratonas e a eleição da Rainha do Queijo.

Cruzeiro da Fortaleza apresenta como atrativo turístico o rio Fortaleza, represa Bela Vista, artesanatos, culinária típica e áreas preservadas do cerrado.

Dados Oficiais

### **Município de Cruzeiro da Fortaleza**

#### **DADOS GERAIS**

Município: **CRUZEIRO DA FORTALEZA-MG**

Adjetivo Patrio: **CRUZEIRENSES**

Comarca: **PATROCÍNIO-MG**

#### **PREFEITURA**

Prefeito: **AGNALDO FERREIRA DA SILVA – PMDB**

Vice-prefeito: **ROMILDO SILVESTRE DA SILVA – PMDB**

Endereço: **PRAÇA DO SANTUÁRIO, 1.373, Bairro: CENTRO**

Telefones:( 034)3835-1222

Site: [www.cruzeirodafortaleza.mg.gov.br](http://www.cruzeirodafortaleza.mg.gov.br)

Brasão: No centro uma cruz, o ribeirão, a cabeça de um boi, um queijo partido, um pé de milho e um galho de café, além da faixa em cor azul com a inscrição 01/03/1963.

Bandeira: A bandeira do município possui as seguintes características: cor predominante é o bege, no brasão revela-se no centro uma cruz, o ribeirão, a cabeça de um boi, um queijo partido, um pé de milho e um galho de café, além da faixa em cor azul com a inscrição 01/03/1963, Cruzeiro da Fortaleza, incluindo no brasão as cores branca, marrom, azul, verde, preta, vermelho e amarelo.

#### *5.1.1 Natureza do negócio e ramo de atividade*

A natureza do negócio da Prefeitura Municipal de Cruzeiro da Fortaleza-PMCF, abrange tanto o segmento social e econômico como a prestação de serviços públicos, desde o cuidado com o

recém nascido ao idoso, na saúde, na educação, na ação social, no saneamento básico, etc., enfim, tudo o que a comunidade possa precisar.

O nicho de atuação no município alcança tanto os moradores urbanos quanto os moradores na zona rural.

A prefeitura tem um atendimento dedicado ao cidadão cruzeirense, oferecendo meio de locomoção dos pacientes até os centros maiores, para atendimento de exames, consultas, e até mesmo, cirurgias.

As palavras-chave para a definição dos serviços formam um conjunto inter-relacionado, destacando-se:

- A prefeitura está envolvida em tudo que diz respeito ao bem estar social da comunidade de cruzeiro da fortaleza;
- Fornece transporte gratuito para os alunos que fazem faculdades, em Patos de Minas e Patrocínio;
- Fornece medicamentos gratuitos por meio da farmacinha popular.

### *5.1.2 Principais serviços*

A prefeitura de Cruzeiro da Fortaleza está envolvida em tudo o que diz respeito ao cidadão. Atua como principal responsável pela educação dos seus alunos de Ensino Infantil e Fundamental, possibilitando a estes estudantes uma educação de qualidade.

O Ensino Médio é proporcionado pela escola estadual, denominada Cândida Cortes Correa de 2º Grau.

Os alunos que cursam o Ensino Superior têm que se deslocar até as cidades vizinhas, para estudarem, devido falta de escolas especializadas neste nível de ensino.



Oferece transporte gratuito a todos os seus alunos, nos três níveis: Fundamental, Médio e Superior.

A região é uma das mais promissoras áreas de produção de leite, devido às vantagens competitivas que oferece: altitude apropriada, clima regular ao longo do ano, períodos de chuva bem definidos, pouca ocorrência de geadas, relevo suave para uma agricultura mecanizada e de alta produtividade de grãos.

### *5.1.3 Estrutura Organizacional*

A Prefeitura Municipal de Cruzeiro da Fortaleza, de Minas Gerais, possui a secretaria de saúde, a secretaria de educação, a secretaria de assistência social, a secretaria de desenvolvimento urbano econômico sustentável, agricultura pecuária, abastecimento e meio ambiente, secretaria de esporte/turismo e lazer e a secretaria de administração. Também os departamentos de RH, departamento de licitação e contratos, departamento de contabilidade, departamento de tributos e fiscalização, o departamento de obras, o departamento de compras e almoxarifado.

#### *5.1.3.1 Prefeitura Órgão Público*

A Prefeitura, um órgão social sem fins lucrativos, com cargo eletivo do dirigente e gestor, os cargos de secretários são comissionados e são indicados pelo gestor do órgão público, e os departamentos têm seus responsáveis comissionados e vários outros servidores concursados em diversas áreas como saúde, educação, setor de obras e serviços gerais.

#### *5.1.3.2 Organograma*

A seguir, será mostrado o organograma da prefeitura, detalhando os cargos e a hierarquia entre os servidores.

Organograma da Prefeitura Cruzeiro da Fortaleza MG

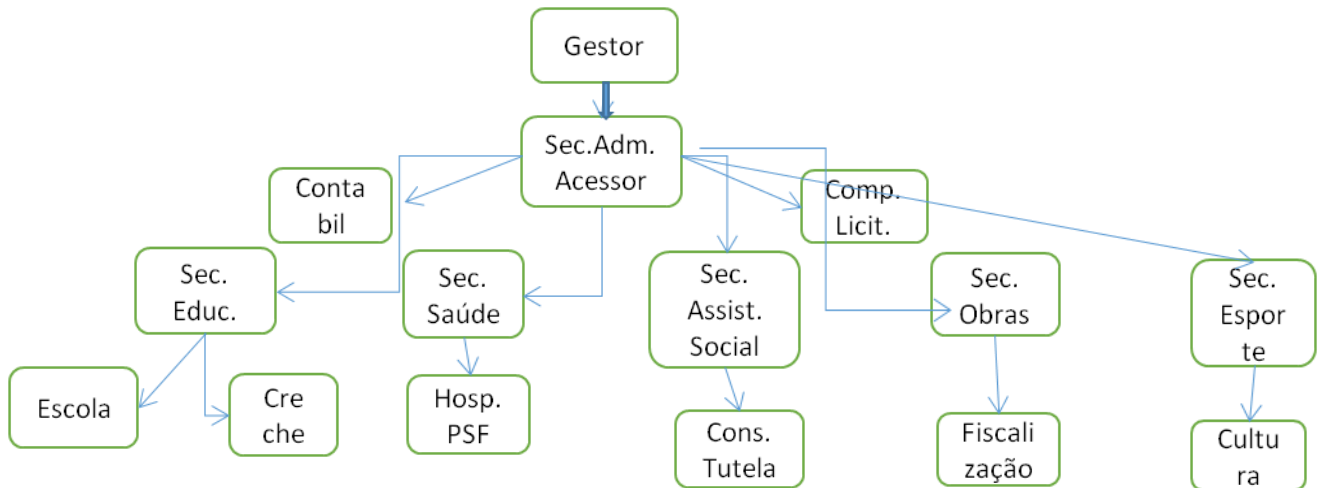


Figura 01 - Organograma da Prefeitura. Elaborado pelo autor.

### 5.1.3.3 Departamentos

A Prefeitura Municipal de Cruzeiro da Fortaleza é constituída pelos departamentos: administrativo, compras, contábil, financeiro, obras, de educação, de saúde, de esporte, de assistência social, e de transporte.

### 5.1.3.4 Quadro de Pessoal

A sede da prefeitura possui lotados na secretaria de administração 25 servidores públicos e colaboradores, em um total de 308 servidores, sendo 14 na secretaria de assistência social, 71 na secretaria de saúde, 168 na secretaria de educação e 25 na secretaria de obras, que prestam seus serviços ao município de Cruzeiro da Fortaleza, ajudando na excelência da prestação de serviços.

Grau de escolaridade dos servidores da sede conforme quadro abaixo:

NÍVEL DE ESCOLARIDADE	NUMERO DE FUNCIONÁRIOS
-----------------------	------------------------

1º GRAU INCOMPLETO	0
1º GRAU COMPLETO	0
2º GRAU COMPLETO	5
NÍVEL SUPERIOR COMPLETO	20

Quadro 01 - Quadro de Pessoal da Prefeitura Municipal de Cruzeiro da Fortaleza Elaborado pelo autor.

#### 5.1.4 Porte das Instalações

A Prefeitura está localizada no bairro, centro na cidade de Cruzeiro da Fortaleza, conta com um prédio de 3 (três) pavimentos o qual é alugado, com acesso pela Praça do Santuário, contendo recepção, sala do IMA, sala de engenharia de projetos arquitetônicos e obras, sala tesouraria, sala de contabilidade, sala de Recursos Humanos, sala de tributos, cantina, compras e almoxarifado, sala de licitações, sala do secretário de administração e sala do prefeito municipal. Também possui vãos de acessos por escadas e, neste mesmo prédio, funcionam a secretaria de educação, a agência do Banco Itaú e a Câmara dos Vereadores. Já as outras secretarias estão sediadas em outros pontos da cidade que são alugados, pois, a prefeitura não possui sede própria. Sabe-se que alguns dos imóveis próprios foram vendidos nas administrações anteriores.

O setor de Educação não possui acesso interno para o setor administrativo e financeiro, e conta com 4 (quatro) salas subdivididas por placas de vidro e 4 (quatro) servidores atuando, 6 (seis) motoristas do transporte escolar. O Banco Itaú também não possui acesso interno para o setor administrativo da Prefeitura, possui 4 (quatro) divisões internas, o qual paga pelo uso do local da agência. A Câmara dos Vereadores possui acesso à parte interna do setor administrativo e externo por escadas, que dá acesso à Praça do Santuário e conta com o quadro de 9 (nove) vereadores.

Na secretaria da Saúde, alugou-se um imóvel ao lado do prédio da prefeitura que constam 4 (quatro) salas, uma garagem para 4 carros, uma piscina para ginástica de fisioterapia. Neste

setor existem 7 (sete) servidores públicos atuando, 44 servidores no hospital e farmácia básica e 20 (vinte) motoristas, alguns destes, trabalham conduzindo as ambulâncias.

O atendimento é feito por quatro servidores, cada um com sua mesa, objetivando um melhor atendimento para a comunidade. Existe um espaço, para o servidor dos transportes, uma mesa para atendimento e agendamento de viagens dos pacientes para tratamento de saúde que prestam relevantes serviços à comunidade como: transporte para hemodiálise em Patos de Minas; tratamento de câncer em Barretos; vários exames na Universidade Federal de Uberlândia, Uberaba, na capital mineira Belo Horizonte e outros estados.

### 5.1.5 Principais contribuintes

Existe uma gama de contribuintes, mas seus dez principais contribuintes aqui estão denominados por letras para garantir a integridade dos mesmos.

Conforme segue o gráfico abaixo.

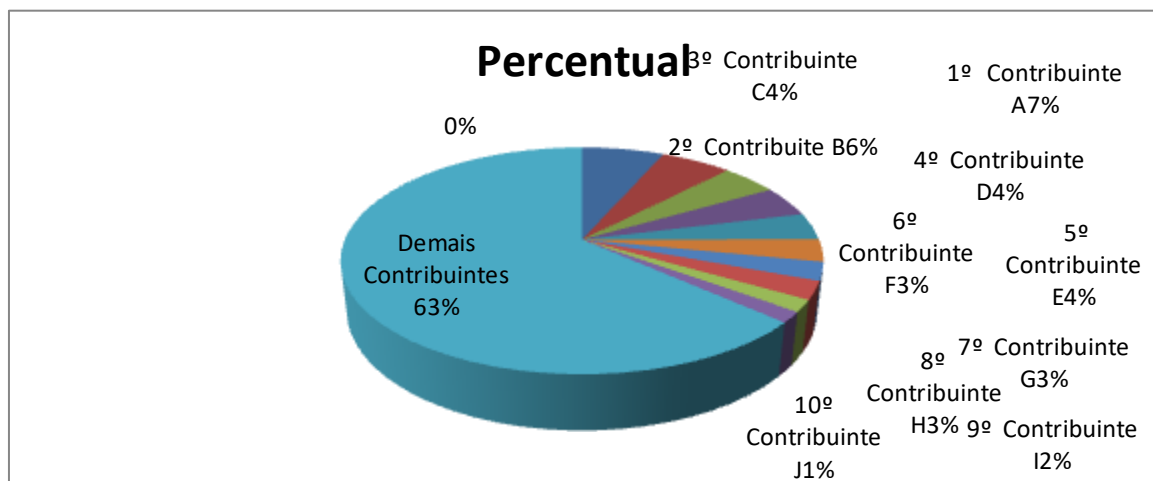


Gráfico 01 - Os principais contribuintes. Elaborado pelo autor.

### 5.1.6 Principais fornecedores

Existe uma gama de fornecedores, aqui estão denominados por letras para garantir a integridade dos mesmos.

Conforme gráfico abaixo:

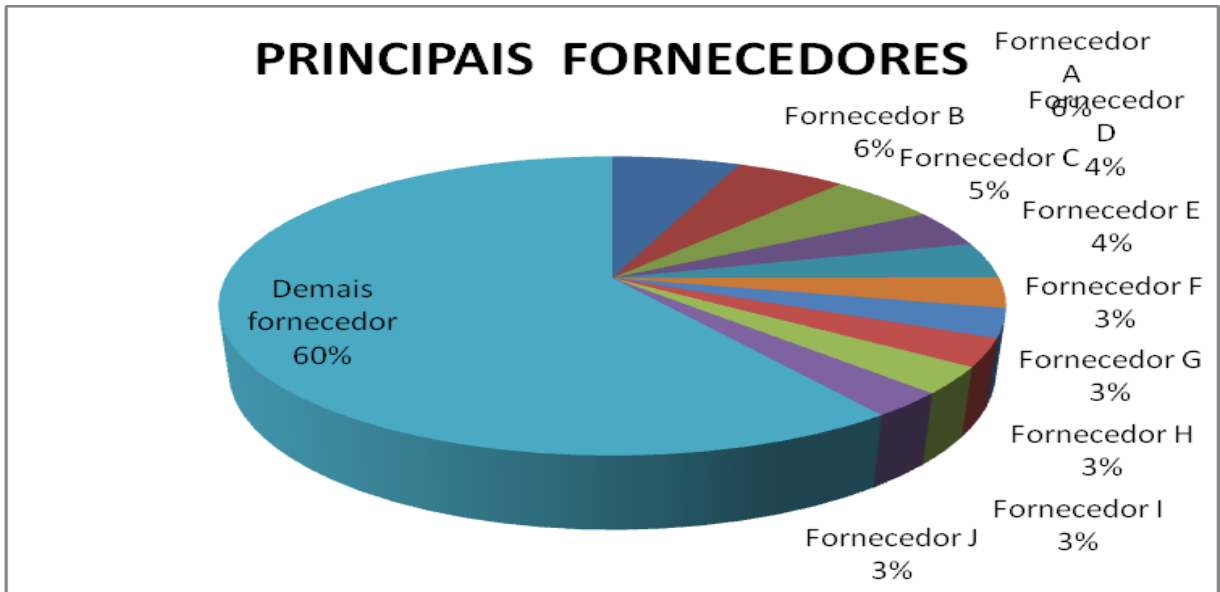


Gráfico 02 Os principais fornecedores elaborado pelo autor.

### 5.1.7 Caracterização e descrição dos processos internos da prefeitura

Atendimento Público – recebimento da população que tenham assuntos a serem tratados diretamente com o gestor, é feito por agendamento e ordem de chegada. Os assuntos internos são intercalados durante o atendimento direto da comunidade.

Os atendimentos são efetuados de forma programada quando os departamentos internos se dirigem ao secretário de administração e assessor do gestor que transmite ao gestor os assuntos a serem deliberados, caso haja necessidade faz-se a participação do interessado. O atendimento acontece das 7h às 11h e das 12h às 16h.

É registrada a entrada dos servidores através de relógio de ponto eletrônico, e eventuais ausências, são justificadas em relatório próprio e deve ser autorizado pelo secretário de Administração, que poderá autorizar ou negar o pedido de justificativa.

O setor de atendimento da frota faz-se por cotações em três empresas, e após autorização, é feito os reparos necessários nos veículos da prefeitura. Também, seus abastecimentos são controlados no setor de frotas, os pagamentos são realizados por meio dos cartões da conveniada Vallecard, dentro do limite contratado. A rota dos veículos de transporte é executada pelos motoristas, conforme medição antecipada pelos setores que utilizam-se destes meios de locomoção e atendem a ordem de chegada nos locais estabelecidos na rota estipulada. O motorista procede ao carregamento do cidadão e, em seguida, desloca-se até o seu destino. Todo o processo de reabastecimento de combustível é automático no sistema de cartões individuais dos veículos.

O almoxarifado da prefeitura funciona por meio de requisições apresentadas pela secretarias, faz-se as cotações dos itens, e após a emissão das SD – Solicitação de Despesas - é emitida a autorização do setor de compras. Após este procedimento, é então passado para o setor de licitações para abertura, divulgação e execução dos processos licitatórios, e a montagem dos registros dos processos em pasta individuais. Assim, emitem-se as ACS, de empenhos, e são direcionadas para o setor contábil, que fará os lançamentos e, à medida que vão chegando as notas fiscais, são lançadas. Feito isto, são passadas ao setor financeiro para que se faça a liquidação das referidas notas fiscais. Mensalmente é apresentado um relatório detalhado, para controle dos custos, e envio dos relatórios ao SICOM, o qual é feito pelo programa gerenciador administrativo mediante contrato com a empresa Governa, e conseqüentemente, transmitido ao tribunal de contas.

#### *5.1.8 Equipamentos e Tecnologia*

A prefeitura possui vários equipamentos que auxiliam tanto na administração quanto na contabilidade e controle dos serviços, utilizando-se da melhor tecnologia disponível, como segue abaixo:

##### *5.1.8.1 Principais equipamentos*

Estrutura de prestação de serviços e processos internos; Galpão para abrigar as máquinas e frota de veículos, Imóvel Hospital e PSF, Imóvel para a Farmácia Básica, Biblioteca Municipal, Posto de Saúde no distrito, Imóvel para descarte de Lixos, Estação de tratamento de esgoto; Banheiros Públicos; Quadras cobertas (3); Ônibus Escolar (8); Patrola (1); Caminhão recolhedor de Lixo (1); Caminhão Pipa (1); Caminhão caçamba (2); Ambulâncias (6); Van para transporte Hemodiálise (1); Van UTI Móvel (1).

#### *5.1.8.2 Servidores*

Micro computadores Intel completos (46); Servidor do Sistema Governança (1).

#### *5.1.8.3 Redes*

Cabos de par trançado azul.

#### *5.1.8.4 Internet*

Wireless com provedor local via cabo.

#### *5.1.8.5 Banco de Dados*

Backup de Segurança das informações CDRW e HD.

#### *5.1.9 A organização face ao meio ambiente, social e econômico no qual se insere*

A seguir será apresentada a análise da relação que a prefeitura tem com o meio ambiente, social e econômico, na qual está inserida, e como esta relação a afeta.

#### *5.1.9.1 Ambiente*

A carga tributária do Brasil é muito pesada, o que interfere muito no preço dos produtos agrícolas. A legislação brasileira transforma um custo muito alto dos produtos oferecidos aos consumidores finais. A falta de incentivo pelo governo, proteção dos produtos agrícolas como o leite, a diferença na legislação tributária entre os estados, são fatores predominantes para o não crescimento dos produtores e do país. A prefeitura busca formas de amenizar esta descompensação, prestando serviços com taxas acessíveis aos interessados nos serviços diversos.

#### *5.1.9.2 Social*

A prefeitura participa ativamente em projetos que é chamada a colaborar como: reflorestamento a beira da represa local e, mensalmente, contribui com a APAE de Cruzeiro da Fortaleza.

#### *5.1.9.3 Econômico*

Os repasses de recursos do Governo Federal e Estadual têm sido comprometidos pelo atraso no repasse integral do percentual dos recursos arrecadados, causando certa insegurança nos gestores. As altas taxas de juros influenciam diretamente no crescimento, inibindo os financiamentos e diminuindo o poder de compra. A oscilação da moeda americana é um fator que dificulta a formação de preços de vendas ao consumidor. A baixa do dólar afeta o preço do leite, tornando menos competitivo no mercado. Sua importação poderá ficar mais viável para os laticínios.

A região é bastante propícia a produção leiteira, onde na maior parte da população vive da renda do leite, e da fabricação do queijo artesanal algumas com registros das queijarias e premiadas com ouro, prata e bronze, no estado e no país.



A região diversifica-se nas produções de culturas brancas, como: soja, milho, sorgo e trigo. Ainda existem as lavouras de café, de macadâmia, e também, o óleo da castanha, usado nas indústrias de cosméticos.

A região faz divisa com as empresas mineradoras Galvani e Vale do Rio Doce, nas cidades de Serra do Salitre e Patrocínio, respectivamente.

## **6. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

O estudo que se analisa, a Prefeitura Municipal de Cruzeiro da Fortaleza MG, levam-se em conta as condições do órgão citado perante o ambiente externo, ambiente interno suas ameaças e oportunidades forças e fraquezas Análise SWOT, destacando visão missão o negócio e os propósitos do órgão público.

### **6.1 Missão, visão, negócio, propósitos e valores**

Missão: “Oferecer qualidade de atendimento aos seus cidadãos, fornecedores e colaboradores; promover desenvolvimento econômico, social e humano para a comunidade.”

Visão: “Ser eficiente, ética, inovadora e parceira do cidadão cruzeirense”, cujos resultados são encontrados na boa relação com a comunidade através de um *feedback* constante.

Negócio: O negócio da prefeitura é a gestão pública e prestação de serviços, desenvolvimento, crescimento econômico e sustentável do cidadão urbano e rural. Além de oferecer aos seus cidadãos, serviços na educação, na saúde, no campo, no esporte, na cultura, no lazer e no bem estar social.

Propósito: A prefeitura propicia, ao cidadão como ponto central do órgão público, buscar atender suas necessidades, melhorias e inovações em seus processos na prestação de serviços e administrativos; ampliar seu mercado de trabalho; praticar concorrência leal; conquistar a

confiança dos envolvidos, sendo parceiros em seus negócios; transmitem conhecimentos, informações a seus cidadãos, através de palestras técnicas e objetivas;

Manter um padrão de qualidade, de acordo com as normas Constitucionais brasileira.

Sua crença está voltada no respeito à comunidade e colaboradores, busca excelência no atendimento e dos serviços que oferta ao cidadão, no desenvolvimento econômico do município, tendo como princípios a formação humana e no sucesso empreendido.

## **6.2 Cenários**

A prefeitura atua em um cenário crescente e inovador, tendo em foco a necessidade de adaptar-se às mudanças para não perder o foco e o prestígio conquistado nas esferas municipal, estadual e federal.

### *6.2.1 Macro Ambiente*

A prefeitura atua na área de prestação de serviços, é empregadora e movimenta a economia dentro e fora do município, onde atende uma parcela do nicho de mercado na região do alto Paranaíba, em Cruzeiro da Fortaleza e municípios vizinhos como: Guimarães, Serra do Salitre, Patos de Minas, Coromandel, Patrocínio, e outros. Precisa estar sempre atenta às mudanças e inovações, na qualidade dos serviços e na busca da qualidade no atendimento e satisfação dos seus cidadãos, oferecendo o melhor atendimento de logística.

Frente à comunidade e consumidores, que estão cada vez mais exigentes, demanda-se que a comodidade que encontram quando realizam suas transações pela internet, sejam traduzidas em agilidade, rapidez e eficiência na entrega dos produtos adquiridos, assim, a logística passou a ser um fator crítico de sucesso para os órgãos públicos.

### *6.2.1 Micro Ambiente*

Nesse tópico serão abordados os principais usuários, fornecedores e concorrentes da prefeitura em estudo. É um fator que apresenta sua importância, pois é necessário saber seu público alvo, os pontos fortes dos concorrentes e os fornecedores mais benéficos da prefeitura.

### *6.2.3 Análise dos campos de força (Análise SWOT)*

A Análise Swot é uma ferramenta muito utilizada para se fazer análise de cenário ou análise de ambiente, sendo usado como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas pode-se, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um *blog* à gestão de uma multinacional.

O termo SWOT é uma sigla do idioma Inglês e é um anagrama de Strengths (Força) Weaknesses (Fraquezas), opportunities (oportunidades) e Threats (Ameaças).

#### *6.2.3.1 Forças*

No mercado competitivo que vivemos na atualidade, em uma sociedade na qual os cidadãos estão cada vez mais atentos aos seus direitos, a relação duradoura entre os cidadãos e a prefeitura é essencial. Por isso, a Prefeitura Municipal de Cruzeiro da Fortaleza, segue alguns padrões de conduta, como: transparência nas operações realizadas; tratamento adequado às críticas e sugestões dos cidadãos; igualdade perante os mesmos, não se importando com renda, cor, classe ou sexo; o atendimento é rápido, eficiente e agradável; dessa forma, está atento ao compromisso e com a satisfação do cidadão.

A frota própria possibilita eficiência na logística de distribuição dos serviços, proporciona qualidade, possui colaboradores preparados, assim, torna-se um diferencial para a prefeitura.

#### *6.2.3.2 Fraquezas*

No cenário econômico em que se vive, com altas taxas tributárias, o dinheiro público é um bem que deve administrado com cuidado, evitando-se desperdício com obras faraônicas, ou sem proveito do cidadão. A escassez de recursos vem sendo minado diante o desequilíbrio entre suas obrigações e seu ativo disponível.

Por se tratar de um órgão público, necessita de um amplo espaço físico destinado a prestação de serviços e atendimento do cidadão cruzeirense.

A prefeitura está restrita a um determinado nível de repasses mensal. Ponto que poderá vir a ser um problema, caso os repasses venham a atrasar, de forma a não conseguir atingir os compromissos assumidos.

#### *6.2.3.3 Oportunidades*

O desenvolvimento tecnológico, que vem ocorrendo com vistas para o campo e tudo que o cenário propõe melhoria dos equipamentos e dos serviços prestados, aumentam sua capacidade. Assim, se aumentar a capacidade de prestar serviços, poderá ampliar seu mercado de atuação, pois atenderá mais e com qualidade.

#### *6.2.3.4 Ameaças*

Uma ameaça que dificulta a ação da prefeitura no mercado é a falta de investimentos que o governo mantém com os municípios pequenos. A escassez na oferta de serviços no mercado é um fator relevante que influencia a prefeitura, uma vez que o cidadão necessita de uma fonte de renda para sua manutenção e dos seus familiares.

#### *6.2.3.5 Análise dos Usuários*

Os usuários são pessoas Jurídicas e pessoas Físicas, composto de pequenos, médios e grandes proprietários, comerciantes, produtores rurais, que se dedicam a algum tipo de criação de animais, principalmente bovinos de leite, em perfeitas condições, para o fim destinado seja produção leiteira, abate, consumo e/ou *hobby*.

Nesse tópico serão abordados os principais usuários, fornecedores e concorrentes da prefeitura em estudo. Sendo que é de extrema importância saber seu público alvo, os pontos fortes dos concorrentes e os fornecedores mais benéficos prefeitura.

#### 6.2.3.6. Análise dos Fornecedores

Os principais fornecedores de produtos e equipamentos para manutenção dos estoques e não são relatados visando à preservação identidade:

<b>Fornecedores</b>	<b>Ponto Forte</b>	<b>Ponto Fraco</b>
I =6%	Bons preços; Boa Qualidade; Boa logística; Variedade	Não participa de licitações;
II =5%	Produtos de qualidade; Espaço físico Adequado;	Atendimento insatisfatório;
III = 4%	Bons Produtos Boa variedade;	Preços Elevados

Quadro 02 – Fornecedores

#### 6.2.3.7. Análise dos Concorrentes

Os principais concorrentes estão nos municípios vizinhos de Cruzeiro da Fortaleza, sendo os mais próximos Patrocínio, Guimarânia, e outros que não estão nominados para preservação da identidade.

<b>Concorrente</b>	<b>Ponto Forte</b>	<b>Ponto Fraco</b>
I	Marca forte; Bons preços e boa qualidade; Espaço Adequado; Boa logística.	Não faz divulgação;
II	Marca forte; Espaço adequado; Boa Logística	Atendimento insatisfatório;
III	Boa variedade de itens;	Espaço físico pequeno.

Quadro 03 - Concorrentes.

## **7. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

### **7.1 Contextualização da Pesquisa**

Esta pesquisa tem como finalidade desenvolver uma análise sob a percepção dos gestores de estoques da P.M.C.F – Cruzeiro da Fortaleza. Proporciona como proposta buscar informações através de entrevista para sustentação da teoria e pratica que comprovem a relevância dada pelos gestores ao controle dos estoques.

Ressalta-se que os gestores de estoques se preocupam cada vez mais com o controle, manutenção e acompanhamento constante, destacando-se sua relevância nos fatores de estabilidade e determinantes no sucesso da empresa.

Faz-se necessário verificar qual o grau de conhecimento da equipe que esta diretamente, ligada com o setor que controla o almoxarifado e o nível de estoques. Analisar qual percepção dos gestores e colaboradores dada à relevância da gestão de estoques para a prefeitura.

Este estudo de caso demonstrou que mesmo diante das dificuldades da administração e controles dos seus estoques, a prefeitura busca-se destacar no cenário.

Observa-se que os colaboradores, ressaltam a relevância de uma boa gestão de estoques, porém não têm domínio sobre o assunto.

O Gestor enfatiza a importância da gestão, dos meios tecnológicos e ferramentas para auxiliar nas tomadas de decisões.

A realização deste estudo sofreu algumas limitações, já que alguns sujeitos da pesquisa não tinham conhecimentos da problemática em questão e, pelo fato de, nem todos os entrevistados estarem diretamente ligados à gestão de estoques da prefeitura.

## **7.2 Análises dos Sujeitos de Pesquisa e suas Categorias**

Neste capítulo será apresentada a interpretação dos resultados coletados, expondo o ponto de vista dos entrevistados, a fim de responder indagações deste estudo, as entrevistas realizadas foram estruturadas com base no referencial teórico desta pesquisa, pautando-se na relevância de cada tópico. As mesmas, entregues pessoalmente e prontamente respondidas pelos entrevistados, os quais constituíram em um gestor e quatro de colaboradores.

As entrevistas ocorreram em dez dias, no período de 10 de julho de 2018 a 16 de julho deste mesmo ano. As questões que compuseram o roteiro da entrevista padronizada, elaboradas a partir da análise contidas no anexo 1, prestaram-se para definição.

### *7.2.1 Sujeito de Pesquisa – Gestor*

#### *7.2.1.1 Categoria 1 – Caracterização de pesquisa e dados pessoais*

Ao ser indagado sobre formação profissional, e tempo que atua na P.M.C.F., o gestor emitiu a seguinte opinião.

G.1 Sou formado em filosofia pela UNIPAM de Patos de Minas, atuando na prefeitura a um ano e meio, atuando na gestão de estoques também a um ano e meio.

Percebe-se que o gestor tem conhecimento sobre o órgão público, sendo que conhece o funcionamento da prefeitura, na área administrativa e prestação de serviços.

Nesta categoria percebem-se características empreendedoras do gestor tais como: assumir riscos, necessidade de ser independente, criatividade e inovação, capacidade de trabalho e energia, autoconfiança (FERREIRA, 2010).

#### *7.2.1.2 Categoria 2 – Capacitação do gestor majoritário*

Você já fez algum curso ou recebeu algum treinamento na área de gestão de estoques?

G.1 - Não.

Percebe-se que o gestor não se capacitou para melhor gerir o órgão público.

Nesta categoria, vislumbra-se a formação profissional do gestor, e a falta de qualificação em uma das áreas voltada para a área de gestão de processos e pessoas e Administração Pública.

#### *7.2.1.3 Categoria 3 – Relevância do controle de estoques no departamento*

Em sua opinião qual a influência da gestão de estoques na prefeitura?



G.1 – Primordial – ajuda a prevenir possíveis faltas decorrentes de contratemplos relacionados à aprovação de orçamentos, demora em processos licitatórios, liberação de recursos financeiros. Em contrapartida uma má gestão de estoques podem também levar a perda de produtos que têm prazo de validade.

Nesta categoria observa-se a importância da influência da gestão de estoques na prefeitura, baseando-se na experiência de conhecimentos acumulados sem conhecer os fundamentos teóricos, e a necessidade da qualificação o que é primordial, para se ter êxito.

A previsão de estoques normalmente é fundamentada nos informes fornecidos pela área de compras, onde são elaborados os valores de demanda de mercado e providenciados os níveis de estoque (POZO, 2002 p.46).

#### 7.2.1.4 Categoria 4 – Relevância do controle de estoques no departamento Financeiro da empresa

Em sua opinião qual a influência da gestão de estoques no departamento financeiro da prefeitura?

G.1 – No departamento financeiro uma boa gestão de estoques pode evitar gastos desnecessários, e conseqüentemente trazer economia.

Percebe-se que o giro de estoques da prefeitura, dispensa atenção especial do gestor, e seus custos financeiros, movimentam-se as entradas e saídas, tendendo a positivar saldo de caixa da prefeitura.

Um problema importante é a determinação do nível de estoque mais econômico possível para a empresa (POZO, 2002)

#### 7.2.1.5 Categoria 5 – Relevância da gestão de estoques no resultado contábil e financeiro da prefeitura

Em sua opinião qual a influência da gestão de estoques no resultado contábil e financeiro da prefeitura?

G.1 – Pode contribuir para um planejamento eficaz, ajudando atingir as metas planejadas para o orçamento vigente, facilitando assim a prestação de contas.

Percebe-se que o gestor, tem o conhecimento necessário sobre a influência da gestão de estoques no resultado contábil e financeiro da prefeitura.

A função do estoque reserva, é prover condições de atendimento ao mercado e um retorno de capital satisfatório aos acionistas, em razão do aumento inesperado da demanda e/ou atrasos nas entregas de pedido de ressuprimento (POZO, 2002 p.68).

#### *7.2.1.6 Categoria 6 – Relevância da classificação ABC como ferramenta de controle e previsão de estoques*

Em relação à gestão de estoques realizada dentro da empresa você consegue visualizar a utilização de ferramentas como classificação ABC ou previsão de estoques?

G.1 – Não.

O Gestor demonstra não ter o conhecimento da ferramenta de classificação ABC como ferramenta de controle e previsão de estoques, sem priorizá-la na prefeitura.

A curva ABC tem sido usada para a administração de estoques, para a definição de política de estoques, para o estabelecimento de prioridades para a programação da produção uma série de outros problemas usuais nas empresas (DIAS, 2010)

#### *7.2.1.7 Categoria 7 – Relevância do controle de estoques rigoroso*

Você acredita que há um controle rigoroso dos níveis de estoque da prefeitura?

G.1 – Em partes sim. Só não é mais rigoroso devido a falta de mão de obra capacitada para o setor.

Percebe-se que o gestor dá a devida relevância ao controle rigoroso dos estoques da prefeitura e aos níveis de suprimento.

Dimensionar e controlar os estoques são um tema relevante e preocupante (DIAS, 2010).

#### *7.2.1.8 Categoria 8 – Relevância da política de estoques objetiva dentro da prefeitura*

Você consegue identificar uma política de estoques clara e objetiva dentro da prefeitura? Em caso afirmativo, descreva resumidamente essa política.

G.1 – Sim. Valendo-se de previsão de gastos relacionados a exercícios anteriores e estimativos de gastos futuros.

Percebe-se que o gestor utiliza-se do método da política de estoques do último período, sem o devido conhecimento teórico.

Quando o giro de estoques ocorre de maneira rápida ou quando as oscilações normais nos custos podem absorvidas no preço do produto, ou quando se dispõe de material que esteja mantido por longo prazo, esse tipo de avaliação serve também para valorização dos estoques (DIAS, 2010).

#### *7.2.1.9 Categoria 9 – Relevância da política de estoques para os gestores da prefeitura*

Você acredita que os gestores da prefeitura dão à devida atenção a gestão de estoques?

G.1 – Sim. Dão a devida atenção, no entanto falta capacitação dos responsáveis do setor.

Percebe-se que o gestor da prefeitura dá a devida atenção à gestão de estoques, mas não capacita os responsáveis pelo controle de estoques.

Mas não basta empregar um sistema contábil adequado para proteger-se contra as oscilações dos preços das matérias primas. Numa época de incertezas é imprescindível acompanhar atentamente a evolução dos estoques em relação á evolução do capital (DIAS, 2010; p.159)

#### *7.2.1.10 Categoria 10 – Relevância da gestão de estoques para a prefeitura*

Na sua opinião, qual a relevância da gestão de estoques para prefeitura?

G.1 – É de suma relevância, trazendo economia aos cofres públicos, auxiliando no cumprimento das metas orçamentárias, e contribuindo para que o município aja de acordo com as legislações vigentes.

Percebe-se que o gestor demonstra conhecer a relevância da gestão de estoques, para a prefeitura.

#### *7.2.1.11 Categoria 11 – Relevância da gestão de estoques para minimizar perdas de ativos da prefeitura*

Em sua opinião quais são as perdas que uma prefeitura tem quando não desenvolve uma boa gestão de estoques

G.1 – Sem uma atenção especial à gestão de estoques, têm-se gastos desnecessários, perdas de produtos vencidos, trazendo desequilíbrio financeiro.

Percebe-se que o gestor tem uma visão correta das perdas que uma prefeitura poderá ter quando deixa de dar relevância a gestão de estoques.

#### *7.2.2.1 Categoria 1 – Caracterização de Pesquisa dados pessoais*

Ao ser indagado sobre formação profissional, e tempo que atua no órgão público P.M.C.F. , os colaboradores expressaram a seguinte opinião.

- C.1 – Possui Curso Superior incompleto, atuando na prefeitura há 29 anos e na gestão de estoques há cinco anos;
- C.2 – Formação Técnica Magistério Nível Médio completo, atuando na prefeitura a 4,5 anos, em área relacionada à gestão de estoques há 1,5 anos;
- C.3 – Possui Curso Superior, atuando na prefeitura a 5 anos e na área relacionada gestão de estoques há 1,5 anos.
- C.4 – Possui Curso Superior, atuando na prefeitura a 1,5 anos e em área relacionada a gestão de estoques há 1,5 anos.

Percebe-se que os colaboradores apresentam um nível de formação equivalente ao Ensino Médio e Curso Superior, com a qualificação profissional em áreas diferentes das respectivas áreas de atuação no Órgão Público P.M.C.F.

#### *7.2.2.2 Categoria 2 – Capacitação dos colaboradores*

Você já fez algum curso ou recebeu algum treinamento na área de gestão de estoques?

- C.1 - Sim. Vários cursos de treinamento sobre a gestão de estoques;
- C.2 – Sim;
- C.3 – Sim.
- C.4 – Não.

Percebe-se que os colaboradores nem todos receberam treinamento e se capacitaram para atuar e melhor controlar o empreendimento na área de gestão de estoques.

### 7.2.2.3 Categoria 3 – Relevância do controle de estoques na prefeitura

Em sua opinião qual a influência da gestão de estoques na prefeitura?

C.1 – Ótimo;

C.2 – Fundamental, gerenciar estoques é importante e necessário para o órgão. Planejar o que vai ser consumido e nas quantidades corretas, evitam desperdícios e ou faltas destes;

C.3 – A gestão de estoques, quando bem elaborada é capaz de reorganizar e direcionar recursos, para áreas de maior demanda.

C.4 – É de suma relevância, auxiliando na gestão dos recursos, e de material gasto, permitindo maior precisão no planejamento.

Nesta categoria observa-se que os colaboradores vêm à importância da influência da gestão de estoques na prefeitura, baseando-se nos conhecimentos acumulados na experiência, sem conhecimento profundo dos fundamentos teóricos.

### 7.2.2.4 Categoria 4 – Relevância do controle de estoques no departamento Financeiro da empresa

Em sua opinião qual a influência da gestão de estoques no departamento financeiro da prefeitura?

C.1 – Ótimo;

C.2 – O conjunto de atividades desenvolvidas dentro de uma organização destinadas a suprir as diversas unidades com os materiais necessários ao desempenho normal das respectivas atribuições. Tais atividades abrangem as compras, o recebimento, a armazenagem dos materiais, o fornecimento dos mesmos aos departamentos solicitantes até as operações gerais de controle de estoques;

C.3 – Há influencia no fluxo de financeiro da prefeitura, se bem gerida poderá disponibilizar recursos para outros departamentos.

C.4 – Gera a possibilidade do gestor financeiro, ter mais recursos para futuras despesas.

Percebe-se que alguns dos colaboradores se manifestam de acordo com o que o conhecimento teórico adquirido e outros por experiência própria, sem fundamentação teórica.

#### *7.2.2.5 Categoria 5 – Relevância da gestão de estoques no resultado contábil e financeiro da prefeitura*

Em sua opinião qual a influência da gestão de estoques no resultado contábil e financeiro da prefeitura?

- C.1 – A mesma resposta anterior. Ótimo;
- C.2 – Manter a saúde financeira da prefeitura. É importante ter um controle do que entra e sai do estoque, pois isso influencia no equilíbrio das contas. Ao ter dados precisos sobre a gestão de estoque, o uso do capital de giro torna-se muito mais eficiente não deixando faltar produtos indispensáveis;
- C.3 – Contábil e financeiro, por intermédio de demonstrativos de controle, reduzindo passivos a pagar, e menores movimentações de caixa.
- C.4 – No contábil, resultado positivo no patrimônio líquido. No financeiro, ajuda a melhor gerir o fluxo de caixa.

Percebe-se que os colaboradores dão importância a influência da gestão de estoques no resultado contábil e financeiro da prefeitura.

#### *7.2.2.6 Categoria 6 – Relevância da classificação ABC como ferramenta de controle e previsão de estoques*

Em relação à gestão de estoques realizada dentro da prefeitura você consegue visualizar a utilização de ferramentas como classificação ABC ou previsão de estoques?

- C.1 – Sim;
- C.2 – A realização da gestão compreende na divisão do estoque em etapas dentro processos, sendo necessário o uso de ferramentas de gestão de estoque que proporcionam maior controle, clareza e facilidade no gerenciamento da cadeia de estoque;
- C.3 – Não. Mas há provisão de estoques.
- C.4 – Sim. Provisão de estoques.

Percebe-se que alguns dos colaboradores conseguem visualizar a utilização da ferramenta ABC e previsão de estoques, baseando-se na experiência do dia a dia, por não terem o conhecimento teórico e o treinamento.

#### *7.2.2.7 Categoria 7 – Relevância do controle de estoques*

Você acredita que há um controle rigoroso dos níveis de estoque da prefeitura?

- C.1 – Não rigoroso, mas dentro do limite do mesmo;
- C.2 – Muito rigoroso, e diariamente conferido maneira eficaz;
- C.3 – Sim. Possui controle de entradas e saídas de estoques.
- C.4 – Sim. Através do almoxarifado.

Percebe-se que alguns dos colaboradores acreditam que há um controle rigoroso dos estoques da prefeitura, e outros não acredita que há um controle rigoroso, mas dentro do limite do mesmo.

#### *7.2.2.8 Categoria 8 – Relevância da política de estoques objetiva dentro da prefeitura*

Você consegue identificar uma política de estoques clara e objetiva dentro da prefeitura? Em caso afirmativo descreva resumidamente essa política.

- C.1 – Não em todos os aspectos;
- C.2 – Sim. O planejamento é um dos principais instrumentos para o estabelecimento de uma política de estoque eficiente, os itens em estoque, são verificados diariamente e existe sempre recebimento e a correta armazenagem das mercadorias; tempo de reposição de cada mercadoria;
- C.3 – Não. As repartições contam com o almoxarifado específico.
- C.4 – Sim. A gestão de estoques é feita no setor de compras e almoxarifado. Controlando-se para que não haja falta e nem excesso.



Percebe-se que alguns dos colaboradores, não conseguem identificar uma política de estoques clara e objetiva, e outros baseando-se nos conhecimentos adquiridos na experiência descreve-se o método do último período.

#### *7.2.2.9 Categoria 9 – Relevância da política de estoques para os gestores da prefeitura*

Você acredita que os gestores da prefeitura dão à devida atenção a gestão de estoques?

- C.1 – Sim. Principalmente a meu ver;
- C.2 – Sim. Porque sabem que aqui é o coração da Prefeitura.
- C.3 – Não. Mas controlam-se recursos, compra de materiais de consumo.
- C.4 – Sim. Através do controle de estoques.

Percebe-se que alguns dos colaboradores acreditam que os gestores da prefeitura dão devida atenção a gestão de estoques, e outros acreditam que os gestores não dão a devida atenção à gestão de estoques.

#### *7.2.2.10 Categoria 10 – Relevância da gestão de estoques para a prefeitura*

Na sua opinião qual a relevância da gestão de estoques para prefeitura?

- C.1 – É importante;
- C.2 – Sem um adequado planejamento e uma eficiente política de estoques a prefeitura fica a mercê da sorte, podendo sofrer grandes prejuízos;
- C.3 – É muito importante. Ter o controle do que se compra e o quanto se gasta nos setores.
- C.4 – É de suma relevância, desde a aquisição do estoque até a prestação de contas

Percebe-se que os colaboradores, atribuem grau de importância da gestão de estoques para prefeitura.

### *7.2.2.11 Categoria 11 – Relevância da gestão de estoques para minimizar perdas de ativos da prefeitura*

Em sua opinião quais são as perdas que uma prefeitura tem quando não desenvolve uma boa gestão de estoques

- C.1 – Principalmente no lado financeiro, pois a mesma, não for o bom estoque, dificultando assim o estoque das mercadorias;
- C.2 – As Perdas são inúmeras: estoque em excesso, falta de mercadoria, produtos vencidos, perda dos produtos, informações desatualizadas, não controlar o giro dos produtos;
- C.3 – As perdas são incalculáveis: perdas financeiras, perda de produtos, perda do tempo disponibilizado, perda para o município.
- C.4 – Perde-se por falta de planejamento, aumento de custos e gastos.

Percebe-se que os colaboradores descrevem algumas perdas visualizadas, perde-se capital, matéria prima e tempo, quando não se tem uma boa gestão de estoques.

### *7.3.1 Conclusão do sujeito da pesquisa – Colaboradores*

Conclui-se que os entrevistados demonstram pouca noção da relevância da gestão de estoques, com ênfase nos conhecimentos adquiridos ao longo da execução de suas tarefas de rotina, observou-se que a prefeitura não aplica cursos específicos de treinamento ao seu quadro de colaboradores, o que se poderá determinar uma grave deficiência na gestão de estoques do órgão público, mesmo havendo baixa rotatividade de pessoal.

Considerando-se a percepção dos gestores e dos demais colaboradores quanto à gestão de estoques, percebe-se que o gestor acredita na relevância da gestão de estoques e na diferença competitiva que ela proporciona ao órgão público.

Percebe-se que os colaboradores não dominam os conhecimentos sobre as ferramentas e métodos de gestão de estoques, e que não receberam nenhum tipo de treinamento na área, o que nos infere considerar que a relevância da gestão de estoques é vital para a prefeitura.

Observa-se que, mesmo a gestão de estoques sendo de vital relevância para o sucesso da prefeitura, o gestor não deposita atenção em capacitar seus colaboradores.

## **8. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo teve como objetivo principal desenvolver uma análise da Prefeitura Municipal de Cruzeiro da Fortaleza. Sob a abordagem da percepção dos gestores e demais colaboradores, por meio das premissas básicas sob a ótica dos envolvidos, diante da representatividade deste ativo para a prefeitura e a relevância de se bem gerir os estoques.

Ressalta-se que, o trabalho não teve pretensão de ser conclusivo, por tratar-se de particularidades oriundas à prefeitura. Espera-se que para sua continuidade, novas pesquisas sejam feitas complementando o tema relacionado à gestão de estoques, que são fundamentais para o órgão público.

A pesquisa atingiu seu objetivo quanto ao tema, pois, percebeu-se que os gestores não dão a devida relevância à gestão de estoques na prefeitura.

Observa-se que o gestor é qualificado em sua filosofia, detém espírito empreendedor, ramo de atividade, prestação de serviços públicos, frente a concorrentes considerados fortes, dentro de um mercado competitivo politicamente e com baixa rentabilidade. Assim, vale-se do volume de repasses de recursos dos governos das esferas federal, estadual, e arrecadações municipais para garantir o sucesso do empreendimento público, limitando-se frente à capacidade de arrecadação da prefeitura. Dessa forma, não há como expandir a prestação de serviços, pois apresenta-se em seu limite, pois, depende de mais recursos disponíveis para investimentos no setor de atendimento sobre os anseios da comunidade cruzeirense.

Observa-se que, os colaboradores não receberam treinamento na área de gestão de estoques, mesmo sendo este, de vital importância para a prefeitura manter-se competitiva no mercado.

Conclui-se que os gestores não dão a devida importância à gestão de estoques na prefeitura, sendo esta de vital relevância para o sucesso do órgão público, deixando de qualificar os seus colaboradores, treinando-os e auferindo-lhes capacitação para atuar como verdadeiros colaboradores, auxiliares no controle e na gestão de estoques.

Os objetivos do trabalho foram atingidos com êxito, mas não finalizados, as dúvidas são as que movem as buscas de conhecimentos e, com a visão destes, procurou-se aprimorar e valer-se dos dados de uma pesquisa científica, assim, utilizam-se dos resultados para corrigir as deficiências e falhas existentes, fazendo-se uso das soluções vislumbradas e comprovadas cientificamente, colocando-as em prática.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT - **Associação Brasileira de Normas Técnicas**. NBR 15.287. Rio de Janeiro: 2005.

BOWERSOX, Donald J. CLOSS, David J. **Logística Empresarial**. O processo de integração da cadeia de suprimentos, São Paulo: Editora Atlas, 2001. 594 p.

\_\_\_\_\_. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. Tradução Equipe do Centro de Estudos em Logística, Adalberto Ferreira das Neves; São Paulo: Atlas, 2001.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais**. Princípios Conceitos e Gestão. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FENILI, Renato Ribeiro. **Gestão de materiais**. Brasília : ENAP / DDG, 2013.

GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

POZO, Hamilton. Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: Uma Abordagem Logística . 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SHANK E GOVINDARJAN, John K. e Vijay. **A Revolução dos Custos**. Rio janeiro: Editora Campus, 1997.

SILVEIRA, Cláudia Regina; FLÔR, Rita de Cássia; MACHADO, Rosani Ramos. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: Publicações do IF-SC, 2011.

SLACK, Nigel. **Administração da Produção**. 3ª Edição, Editora Atlas S/A. São Paulo, 2009.

\_\_\_\_\_. **Administração da produção**. Tradução: Maria Teresa Corrêa de Oliveira. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SPECTOR, Nelson. **Manual para a redação de teses, projetos de pesquisa e artigos científicos**. 2ª Ed. Editora Guanabara Koogan S.A. Rio de Janeiro – RJ, 2002.

## ANEXOS

### A – Roteiro de Entrevista

Caro Respondente,

Essa pesquisa é parte de um estudo foco de um trabalho monográfico de conclusão de curso de pós graduação em gestão pública da UFJS – Universidade Federal de São João Del Rei – pólo de Araxá, e tem como objetivo descrever como se dá a percepção dos gestores e demais profissionais sobre a gestão de estoques relacionando essa percepção a bibliografia sobre o tema. Para concluí-la, peço sua colaboração, respondendo as perguntas, abaixo – levará cerca de 20 minutos.

Desde já agradeço sua colaboração,

Wilson dos Reis Batista, aluno pós graduação gestão pública UFJS– Araxá.

Por favor, responda às questões abaixo:

1. Nome completo?
2. Qual sua formação profissional?
3. Tempo em que atua na Prefeitura?

4. Tempo em que atua na gestão de estoques ou em área relacionada?
5. Você já fez algum curso ou recebeu algum treinamento na área de gestão de estoques?
6. Em sua opinião qual a influência da gestão de estoques na Prefeitura?
7. Em sua opinião qual a influência da gestão de estoques no departamento financeiro da Prefeitura?
8. Em sua opinião qual a influência da gestão de estoques no resultado contábil e financeiro da Prefeitura?
9. Em relação à gestão de estoques realizada dentro da empresa você consegue visualizar a utilização de ferramentas como classificação ABC ou previsão de estoques?
10. Você acredita que há um controle rigoroso dos níveis de estoque da Prefeitura?
11. Você consegue identificar uma política de estoques clara e objetiva dentro da Prefeitura? Em caso afirmativo descreva resumidamente essa política.
12. Você acredita que os gestores da Prefeitura dão à devida atenção a gestão de estoques?
13. Na sua opinião qual a relevancia da gestão de estoques para Prefeitura?
14. Na sua opinião quais são as perdas que a prefeitura tem quando não desenvolve uma boa gestão de estoques

(PINHEIRO, 2018)

**B- Foto 1 –**

Prédio da Prefeitura Municipal de Cruzeiro da Fortaleza-MG



Foto 2 –

Município de Cruzeiro da Fortaleza-MG



C – Tabela 1

Porcentagem do PIB por Município de Minas Gerais

1º	Belo Horizonte	87364598.17
2º	Uberlândia	29549557.72
3º	Contagem	26016153.50
4º	Betim	23904766.81
5º	Juiz de Fora	14431961.99
...	...	...
509º	Capim Branco	76728.51
510º	Albertina	76630.51
511º	Cruzeiro da Fortaleza	76323.09
512º	Aiuruoca	76297.03
513º	Itueta	75896.92
...	...	...
849º	Paiva	18864.47
850º	São Sebastião do Rio Preto	17905.32
851º	Passabém	17875.85
852º	Cedro do Abaeté	17267.99
853º	Serra da Saudade	16609.25

Fonte: IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística