



VITHOR MARQUES OLIVEIRA

**ROTINA ADMINISTRATIVA EM UMA EMPRESA DE
LOCAÇÃO DE EQUIPAMENTOS**

**LAVRAS – MG
2019**

VITHOR MARQUES OLIVEIRA

**ROTINA ADMINISTRATIVA EM UMA EMPRESA DE LOCAÇÃO DE
EQUIPAMENTOS**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima
Orientador

Prof.º Dr. José Willer do Prado
Coorientador

**LAVRAS – MG
2019**

VITHOR MARQUES OLIVEIRA

**ROTINA ADMINISTRATIVA EM UMA EMPRESA DE LOCAÇÃO DE
EQUIPAMENTOS**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à
Universidade Federal de Lavras, como parte das
exigências do Curso de Administração, para
obtenção do título de Bacharel.

APROVADO em 29 de novembro de 2019.

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima	UFLA
Prof.º Dr. José Willer do Prado	UFLA

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima
Orientador

**LAVRAS – MG
2019**

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família pela educação que me foi concedida, permitindo minha inserção em uma das melhores instituições de ensino do país. Agradeço em especial a minha mãe Ivânia, por nunca desistir de mim e mostrar que não há vitória sem luta. Agradeço principalmente ao meu pai, Waltencir, minha eterna saudade, pelas sábias palavras e contribuições ao longo da minha jornada, e que hoje, me assiste lá de cima, amparando todas as minhas decisões.

Agradeço a minha namorada Bruna, um anjo em forma de pessoa, que sempre me apoiou e me segurou quando necessário. Agradeço a todos os meus amigos, que de alguma forma tornaram minha trajetória mais leve. Agradeço imensamente a minha segunda família, esta denominada como República Coliseu, que me proporcionou momentos incríveis e experiências enriquecedoras.

Agradeço ainda a todos os meus amigos, sejam de Lavras ou de outras cidades, que caminharam ao meu lado e sempre acreditaram que esse dia iria chegar.

Agradeço aos professores, colaboradores, técnicos-administrativos, funcionários, colegas de sala, e todas as pessoas que possibilitaram a minha continuidade na UFLA. Agradeço em especial ao Professor Dr^o André Lima, que além de meu orientador neste trabalho, foi responsável pelo meu aperfeiçoamento acadêmico e profissional.

Por último, e não menos importante, agradeço a empresa NovaRental, que proporcionou a existência desse trabalho, como também me concedeu a oportunidade de inserção no mercado de trabalho, permitindo meu crescimento profissional.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Vista aérea da empresa	8
Figura 2 – Tela inicial do sistema de gestão Radar Empresarial	9
Figura 3 – Aba “principal” de ordem de compra	12
Figura 4 – Aba “itens” no processo de ordem de compra	13
Figura 5 – Aba “classificação” no processo de ordem de compra	14
Figura 6 – Aba “condição de pagamento”	14
Figura 7 – Ordens de compra pendentes e aprovadas	15
Figura 8 – Registro de entradas.....	16
Figura 9 – Lançamento de Conhecimento de Transporte (CTE)	17
Figura 10 – Consulta de CTE	18
Figura 11 – Cadastro de produtos	19
Figura 12 – Cadastro de produtos	20
Figura 13 – Requisição de peças	21
Figura 14 – Mapa de cotação	22
Figura 15 – Foto do estoque	23
Figura 16 – Planilha de controle de estoque	24
Figura 17 – Aba “entradas” na planilha de controle de estoque	25
Figura 18 – Aba “saídas” na planilha de controle de estoque	26
Figura 19 – Planilha de controle do estoque de Aripuanã	27
Figura 20 – Planilha de controle de abastecimento	28
Figura 21 – Planilha de controle de parada dos equipamentos	31
Figura 22 – Planilha de notas fiscais	32
Figura 23 – Tabela dinâmica	33
Figura 24 – Lista de fornecedores	34
Quadro 1 - Descrições das atividades desenvolvidas	10

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO	6
2.1	Histórico da empresa NovaRental	7
2.2	Descrição física	7
2.3	Elementos adicionais	8
3	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	10
4	DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS	10
4.1	Lançamentos de Notas Fiscais eletrônicas (NF-e)	10
4.1.1	Ordem de compra	11
4.1.2	Lançamentos de Conhecimentos de Transportes (CTE)	16
4.2	Cadastro no sistema WK Radar Empresarial	18
4.3	Requisição de peças	20
4.4	Mapas de cotação	21
4.5	Controle de estoque	23
4.6	Controle de abastecimento	28
4.7	Contado com fornecedores	28
4.8	Atividades extras	29
4.8.1	Planilha de controle de parada dos equipamentos	30
4.8.2	Planilha de controle de notas fiscais do estoque	31
4.8.3	Atividades diversas	33
5	SUGESTÕES	34
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
	REFERÊNCIAS	37

1 INTRODUÇÃO

Para Fayol (1981) administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Já Silva (2002) diz que administração é um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz de recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas organizacionais. Contudo, o processo de administrar é inerente a qualquer situação onde haja pessoas - recursos – objetivos (MAXIMIANO, 2004). O administrador precisa ter uma visão holística e buscar a tomada de decisões alinhadas à necessidade da organização, propondo soluções e inovações, principalmente na área a qual está inserido.

Entre as diversas possibilidades de atuação do profissional de administração, está o gerenciamento de setores específicos da economia, como por exemplo o setor de locação de máquinas e equipamentos. Este assim como outros, possui diversos segmentos que permitem a aplicação dos conhecimentos gerenciais aprendidos nos cursos de administração.

Neste âmbito, o presente trabalho aqui apresentado tem como foco uma administração voltada a área de compras com locações de máquinas e equipamentos pesados, tais como escavadeiras hidráulicas, retroescavadeiras, tratores, caminhões e mais. Área a qual, dentre os desafios enfrentados, apresenta necessidade de um trabalho minucioso, porém ágil, e flexível para se adaptar a qualquer tipo de mudança, internas e/ou externas.

Sendo assim, este trabalho tem por objetivo evidenciar todas as atividades realizadas durante o processo de estágio na organização, com foco principal na área de compras e manutenção. Tendo como foco principal a locação de máquinas e equipamentos, fomentando parcerias e mantendo os princípios básicos para um trabalho honesto e preciso, de forma a auxiliar a empresa nas suas diversas atividades.

Em um primeiro momento, serão apresentadas informações inerentes a empresa, como seu histórico, a descrição física e a descrição do quadro de funcionários. Posteriormente, será destacado um breve resumo das principais atividades desenvolvidas na empresa e, logo após, um detalhamento dos processos técnicos destas. Por fim, serão apresentadas as sugestões que possam trazer melhorias, considerações finais e as referências.

2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

A NovaRental é uma pequena empresa de locação de equipamentos para construção pesada, tendo sua matriz localizada em Belo Horizonte, Minas Gerais, e sua filial - onde foi realizado o trabalho – em Juiz de Fora – MG.

2.1 Histórico da empresa NovaRental

O proprietário e também gestor da empresa relata que em sua infância ajudava seu pai com tarefas simples relacionadas à terraplanagem. Na época, eles tinham uma máquina, um terreno e muita paixão pelo trabalho. A partir daí, com muito esforço e amplo conhecimento na área, nasceu sua empresa de locação de equipamentos. Foi através da influência de seu pai que o proprietário continuou no ramo, ampliando o número de equipamentos, com diversas funções, podendo alcançar um mercado ainda maior, aumentando o escopo de sua organização.

O fato de o dono vir de uma família que sempre teve contato com terras e máquinas, fez com que tornasse o processo mais fluido, já que herdou de seu pai o anseio do trabalho, mantendo contato com pessoas influentes e importantes, facilitando seu ingresso no mercado de locação de equipamentos. Além disso, seu costume e gosto por viagens trouxe pessoas interessadas em seu trabalho, firmando novos contratos e deslanchando na sua área de atuação.

Hoje, há seis anos no mercado, a NovaRental tem maior parte de seus equipamentos locados para a Construcap e RJ Terraplanagem, empresas que estão atuando fortemente no Projeto Aripuanã, iniciado pela Nexa (2019, p.1), uma das maiores mineradoras do mundo.

Trata-se de um projeto polimetálico de exploração e beneficiamento de zinco, chumbo e cobre, localizado na Serra do Expedito, a 25 km da cidade de Aripuanã. Tem estimativa de vida útil mínima de 13 anos em reservas provadas e prováveis mais 6 anos de recursos inferidos, com produção prevista de 2,3 milhões de toneladas de minério bruto por ano.

2.2 Descrição física

A empresa está localizada na cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais, e ocupa um pátio de doze mil metros quadrados, não possuindo fachada identificada, conforme Figura 1. O espaço contempla uma oficina com capacidade para quatro equipamentos em manutenção por vez, diversos containers para depósito de peças usadas, assim como para estoque de peças novas. Além disso, possui um container para armazenamento de documentos. Também possui quatro containers climatizados usados como escritório, sendo um para o encarregado de pátio, outro para o setor de compras e manutenção, outro para o comercial e financeiro e, por último, para o proprietário - localizado acima do penúltimo – tendo uma visão privilegiada do pátio.

O container do encarregado de pátio é equipado com uma mesa e computador, bem como duas estantes onde são guardados todos os manuais dos equipamentos. Já os containers referentes a compras/manutenção e comercial e financeiro são padronizados: possuem banheiro, duas mesas, dois computadores, impressoras e armários. Por último, tem-se o

escritório do diretor, que conta com uma mesa redonda para reuniões e debates ocasionais, uma mesa com computador para trabalho, armário para guardar arquivos importantes e, alguns objetos de decoração. Há ainda, no pátio, uma casa com dois quartos, uma cozinha e um banheiro, que funciona como alojamento de dois mecânicos.

Figura 1 – Vista aérea da empresa.



Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

2.3 Elementos adicionais

O quadro organizacional atual da empresa conta com um colaborador responsável pelas compras e manutenções dos equipamentos, bem como controle de estoque e avaria. Além deste, conta com um financeiro, que tem por funções gerir a saúde financeira da empresa, além de coordenar a equipe, atuando como um gestor de pessoas, se responsabilizando por todo o pessoal, desde controle de ponto até folha de pagamento. A organização conta com uma responsável pelo comercial, atuando na prospecção e relacionamento com clientes, recebimento, faturamento, emissão de propostas, vendas de equipamentos ociosos que não tem grande capacidade de retorno e efetivação de pedidos de locação. Tem ainda um encarregado de pátio, que controla maior parte das demandas relacionadas aos equipamentos e mecânicos, além de ser o braço direito do diretor. Conta também com um estagiário polivalente, executando funções administrativas diversas, com foco em compras, negociação, controle de estoque,

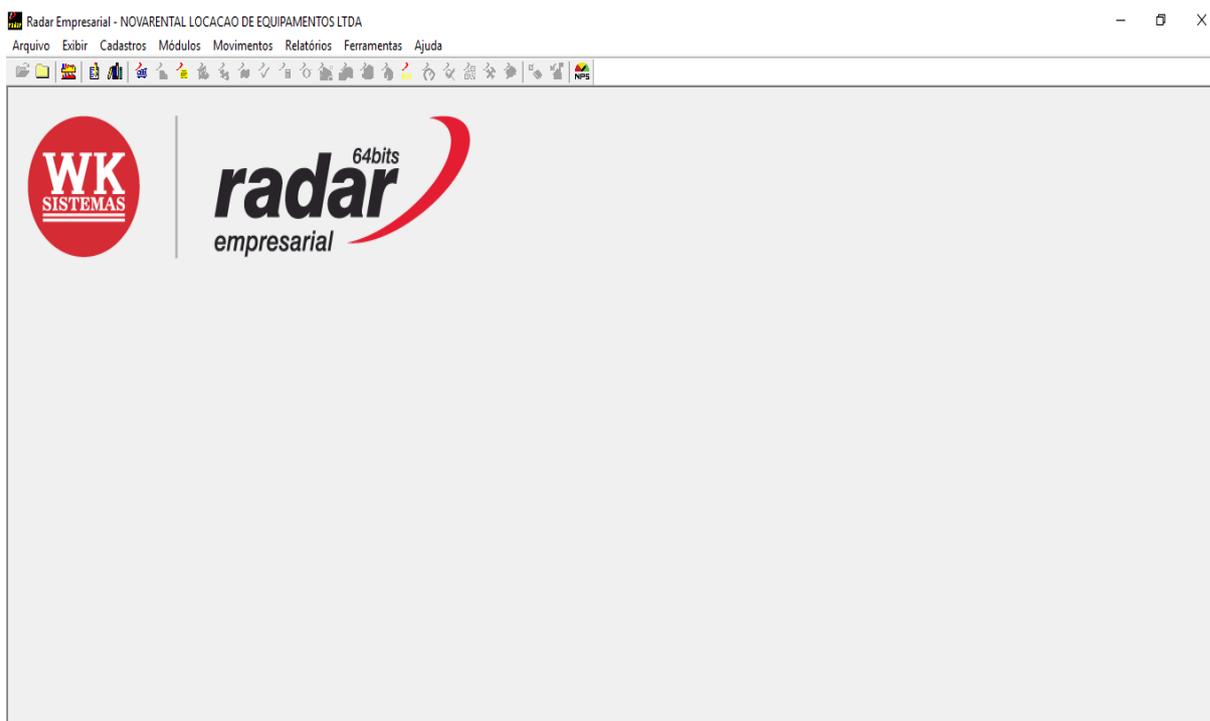
abastecimentos e lançamento de notas fiscais. O quadro de colaboradores se completa com o gestor e proprietário da empresa, que executa tarefas de cunho estratégico, tais como, aquisição de bens, relacionamento direto com diretores de outras empresas.

Toda gestão dos processos administrativos é respaldada por um sistema de gestão, ou *Enterprise Resource Planning – ERP*, cuja tradução literal é Planejamento de Recursos da Empresa e é definido por Padilha e Marins (2005, p.102) como:

um sistema integrado, que possibilita um fluxo de informações único, contínuo e consistente por toda a empresa, sob uma única base de dados. É um instrumento para a melhoria de processos de negócios, como a produção, compras ou distribuição, com informações on-line e em tempo real.

O sistema de gestão utilizado se chama Radar Empresarial e é disponibilizado pela empresa WK Sistemas. Possui uma plataforma que exige a instalação de um programa, além de ser necessário o acesso à internet para noventa por cento de suas funções. O sistema permite a emissão de notas fiscais e seus lançamentos, bem como ordens de compra, orçamentos, conhecimentos de transporte, notas de remessa, fatura, integração com sistema bancário e da Receita Federal, geração de relatórios, controle de estoque e muitos outros que não foram disponibilizados. Grande parte das atividades desenvolvidas se deu por meio desse sistema de gestão, cuja tela inicial é demonstrada na Figura 2.

Figura 2 – Tela inicial do sistema de gestão Radar Empresarial.



Fonte: Radar Empresarial (2019).

3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio na empresa NovaRental se deu entre os meses de janeiro e julho de 2019, totalizando 910 horas trabalhadas, com uma carga de 30 horas semanais. As atividades desenvolvidas, as respectivas horas de dedicação, bem como uma breve descrição são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Descrições das atividades desenvolvidas.

Atividades desenvolvidas	Descrição	Horas totais
Lançamentos de Notas Fiscais eletrônicas.	Registro no sistema de todas as notas fiscais referente a aquisições de materiais e serviço de transporte.	300
Requisições de peças	Emissão de requisições de peças solicitadas pelos mecânicos.	50
Mapas de cotação	Prospecção de empresas fornecedoras que possuem o melhor custo-benefício dentro das condições da empresa.	80
Controle de estoque	Contar e monitorar todas as entradas e saídas de peças nos estoques da empresa.	150
Cadastro no sistema <i>Radar Empresarial</i>	Cadastro de produtos, serviços, fornecedores, equipamentos e demais.	50
Controle de Abastecimento	Preenchimento de planilha com informações de abastecimentos dos carros de apoio, caminhões e máquinas.	50
Contato com fornecedores	Negociação de preços e prazos, bem como execução de compras via telefone e/ou <i>e-mail</i> .	150
Atividades extras	Criação e automatização de planilhas voltadas para controle, gestão e medição dos equipamentos.	80
Total		910 horas

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

4.1 Lançamentos de Notas Fiscais eletrônicas (NF-e)

Sendo uma das primeiras atividades realizadas durante o estágio, o lançamento de notas fiscais integra todos os setores da empresa, fazendo-se necessário seu devido uso e, para que o

processo esteja dentro dos padrões da organização, é preciso que se dispare anteriormente uma ordem de compra. Segundo a Secretaria de Estado de Fazenda (2019, p.1)

Nota Fiscal Eletrônica como sendo um documento de existência apenas digital, emitido e armazenado eletronicamente, com o intuito de documentar, para fins fiscais, uma operação de circulação de mercadorias ou uma prestação de serviços, ocorrida entre as partes. Sua validade jurídica é garantida pela assinatura digital do remetente (garantia de autoria e de integridade) e a Autorização de uso fornecida pelo Fisco, antes da ocorrência do fato gerador.

4.1.1 Ordem de compra

Antes de qualquer aquisição na empresa, é necessário que se dispare uma ordem de compra, seja através de *e-mail* ou telefone, mas com a condição de que fique registrado. Apesar do sistema utilizado pela empresa permitir a emissão dessa ordem, ela se faz presente apenas na etapa posterior à compra. Com posse da nota fiscal, utiliza-se seus dados para registro da ordem de compra no Radar Empresarial. Ou seja, o processo é respeitado, porém lançado no sistema de forma inversa, o que para a empresa além de ser favorável – o que otimiza o tempo – não afeta o resultado final. Mas infelizmente essa manobra cria um viés no sistema, já que aparece apenas compras aprovadas, impossibilitando de consultar compras que poderiam ter sido rejeitadas por algum motivo. Em contrapartida, é possível desburocratizar o processo, tendo em vista que apesar de o quadro administrativo ser reduzido, possui uma comunicação direta e sem interferências. Segundo Chiavenato (1998), como o processo de comunicação é um sistema aberto, pode surgir certas quantidades de ruídos. Sendo assim, o trabalho é para reduzi-los, ganhando tempo em cada detalhe.

Pode-se notar que a negociação e a compra já foram realizadas e o sistema ainda aguarda a ordem de compra. Todo esse processo é feito já com a mercadoria em mãos ou com o serviço executado. Como o volume de compra é grande, esse processo torna-se adequado no cenário atual da organização. Portanto, após a conclusão da ordem de compra e a consequente aprovação do setor financeiro, é possível lançar a nota fiscal no sistema para que o mesmo possa programar o pagamento de acordo com o vencimento. Através da Figura 3, fica possível visualizar como inicia-se a ordem de compra até chegar ao lançamento da nota no sistema.

Figura 3 – Aba “principal” de ordem de compra.

The image shows a screenshot of a software application window titled "Radar Compras - Emissão de Ordens de Compras - NOVARENTAL LOCAÇÃO DE EQUIPAMENTOS LTDA". The window has a menu bar with "Arquivo", "Editar", "Exibir", and "Ajuda". Below the menu is a toolbar with various icons. The main area is divided into a sidebar on the left and a main form area. The sidebar shows a tree view of months from 2018 to 2019, with 08/2019 selected. The main form area is titled "Inclusão" and has a tabbed interface with "Principal", "Itens", "Complemento", "Classificação", "Cond. Pgto", and "Acompanhamento". The "Principal" tab is active, showing a form with the following fields: "Nr. OC" (0819-000176), "Código OC" (empty), "Data Emissão" (28/08/19), "Data Competência" (00/00/00), "Data Necessidade" (00/00/00), "Filial Emitente" (empty), "Filial Faturamento" (empty), "CFOP" (empty), "Sit. Serviço" (empty), "Classificação" (empty), "Gerencial" (empty), "Requisitante" (empty), "Departamento" (empty), "Comprador" (empty), "Moeda" (empty), "Contato" (empty), and "Controle Qualidade" (empty). There are also radio buttons for "Fornecedor" (selected) and "Frete" (empty). At the bottom, there is a "Histórico" field and an "Observações" section.

Fonte: Radar Empresarial (2019).

A Figura 3 representa o começo da ordem de compra, solicitando o preenchimento dos campos “dias de necessidade” (“5” como convenção), filial emitente (“1” como convenção), filial faturamento (“1” como convenção), CFOP (para notas fiscais de produto), Sit. Serviço (utilizado “9000” para notas fiscais de serviço), a classificação, o gerencial (a qual equipamento o produto e/ou serviço serão aplicados), o requisitante, o departamento (obra/local em que o equipamento se encontra) e o comprador.

Posteriormente é preenchida a aba “itens”, informando os produtos e/ou serviços que teoricamente serão adquiridos e que empiricamente já os foram. Além disso precisa-se preencher a quantidade e valor unitário, conforme Figura 4. Para os serviços, é importante informar o complemento, ou seja, descrevendo o que será executado no equipamento. É necessário abastecer o sistema com o máximo de informações possíveis, o que auxilia na tomada de uma decisão mais condizente com o cenário da organização. Peter Drucker (2002) define a decisão como o desenvolvimento do raciocínio com foco na escolha entre diferentes cursos de ação onde, raramente, existe o certo e o errado.

Figura 4 – Aba “itens” no processo de ordem de compra.

The screenshot displays the 'Radar Compras' application window. The title bar reads 'Radar Compras - Emissão de Ordens de Compras - NOVARENTAL LOCAÇÃO DE EQUIPAMENTOS LTDA'. The interface is divided into several sections:

- Menu and Toolbar:** Located at the top, containing options like 'Arquivo', 'Editar', 'Exibir', 'Ajuda', and various icons for file operations and printing.
- Order List:** A tree view on the left side showing a list of orders from 2018 to 2019, with 2019 orders expanded to show months from 01/2019 to 12/2019.
- Table Header:** A horizontal table at the top with columns: AC, Nr., Fornecedor, Emissão, Situação, Impressa, Integração, Cotação de Origem, Valor Total, Importação, OC, Código, and Origem.
- Inclusão Section:** The main data entry area, containing:
 - Buttons for 'Principal', 'Itens', 'Complemento', 'Classificação', 'Cond. Pqto', and 'Acompanhamento'.
 - Fields for 'Tab. Preços Produtos' and 'Tab. Preços Serviços'.
 - A table with columns: Nr. Item, Nr. Item CP, Cód, Produto/Serviço, Complemento, Grade 1, Grade 2, Grade 3, CFOP, Nome Nat., Un, Qtd Solicitada, Qtd Atendida, Qtd A Receber, and Qtd.
 - Radio buttons for 'Prod. ou Serv.' and a checkbox for 'Livre de Cobrança'.
 - Fields for 'Complemento', 'CFOP', 'Ud. Compra', 'Quantidade' (0.00), 'Qtd. Equival.' (0.00), 'Vr. Unitário' (0.00), 'Desc. Total' (0.00), and 'Desc. Total'.
 - Buttons for 'Principal', 'ICMS', 'FCP', and 'Tributos Federais/Municipais'.
 - Time and date fields: 'Dt. Necess.', 'Dt/Hr. Entrega', 'Dt. Ult. Compra', and 'Vr. Ult. Compra' (0.00).
 - Checkboxes for 'Gerar acompanhamento', 'Despesa', and 'Livre de Cobrança'.

Fonte: Radar Empresarial (2019).

Contudo, algumas informações não possuem preenchimento obrigatório, ficando mais a frente para a etapa de lançamentos de nota fiscal. Portanto, para aquelas ordens de compra que possuem mais de um equipamento ao qual o produto e/ou serviço é destinado, é obrigatório que se aplique o rateio na aba “classificação”, conforme Figura 5. Com isso, o sistema entende que uma embreagem, por exemplo, foi destinada a um caminhão, enquanto que uma lâmina foi para uma pá carregadeira, ou ainda que de duas embreagens compradas, cada uma é para uma determinada máquina. Esse recurso permite gerar um relatório mais detalhado dos consumos de cada ativo, possibilitando uma análise real de lucro ou prejuízo, uma vez que a receita empresarial é gerada através da locação desses equipamentos.

Figura 5 – Aba “classificação” no processo de ordem de compra.

Fonte: Radar Empresarial (2019).

Por fim, é preciso que se informe a condição de pagamento, geralmente descrita na nota fiscal ou no boleto que acompanha a nota, como pode ser visualizado na Figura 6. Quando necessário, altera-se valores de cada parcela e respectivas datas.

Figura 6 – Aba “condição de pagamento”.

Fonte: Radar Empresarial (2019).

Feito isso, basta clicar em “adicionar” e na ordem de compra aparecerá a letra “P” na cor azul, mostrando o *status* como pendente. Após aprovação do setor financeiro, fica evidente a letra “A” na cor verde, sinalizando que está habilitada para lançamento. Tais eventos ficam evidentes conforme Figura 7.

Figura 7 – Ordens de compra pendentes e aprovadas.

AC	Nr.	Fornecedor	Emissão	Situação	Impressa	Integração	Cotação de Origem	Valor Total	Importação	OC	Código	Origem
A	0819-000153	MFC COMERCIAL EIRELI	27/08/2019	Pendente	Não	Integrado		8.480,00				OC
A	0819-000154	COFESA - COMERCIO DE FERRAGENS SANTO ANTONIO LTDA.	27/08/2019	Pendente	Não	Integrado		1.124,20				OC
A	0819-000155	GPM - COMERCIO DE AUTO PECAS LTDA	27/08/2019	Pendente	Não	Integrado		205,00				OC
A	0819-000156	GPM - COMERCIO DE AUTO PECAS LTDA	27/08/2019	Pendente	Não	Integrado		462,00				OC
A	0819-000157	GPM - COMERCIO DE AUTO PECAS LTDA	27/08/2019	Pendente	Não	Integrado		2.399,00				OC
A	0819-000158	INOVA MAQUINAS LTDA	27/08/2019	Pendente	Não	Integrado		1.042,91				OC
A	0819-000159	AUTO TRUCK DE PECAS E SERVICOS EIRELI	27/08/2019	Pendente	Não	Integrado		480,00				OC
A	0819-000160	ROCKENBACH & STELA LTDA	27/08/2019	Pendente	Não	Integrado		460,80				OC
A	0819-000161	COFESA - COMERCIO DE FERRAGENS SANTO ANTONIO LTDA.	27/08/2019	Pendente	Não	Integrado		97,60				OC
A	0819-000162	COFESA - COMERCIO DE FERRAGENS SANTO ANTONIO LTDA.	27/08/2019	Pendente	Não	Integrado		210,00				OC
A	0819-000163	IMPERIO DOS FILTROS PECAS E LUBRIFICANTES LTDA	27/08/2019	Pendente	Não	Integrado		1.790,00				OC
A	0819-000164	R. DE OLIVEIRA BARROS	27/08/2019	Pendente	Não	Integrado		315,20				OC
A	0819-000165	BIG CAR SOM E ACESSORIOS LTDA	27/08/2019	Pendente	Não	Integrado		729,36				OC
A	0819-000166	MAIS TINTAS LTDA	27/08/2019	Pendente	Não	Integrado		631,40				OC
A	0819-000167	POSTO DE MOLAS ITABORAI LTDA	27/08/2019	Pendente	Não	Integrado		400,00				OC
A	0819-000168	SOARES E MORAIS LTDA	27/08/2019	Pendente	Não	Integrado		7.480,35				OC
A	0819-000169	IMPERIAL VEICULOS LTDA	27/08/2019	Pendente	Não	Integrado		251,72				OC
A	0819-000170	MECASOL PECAS INDUSTRIA E COMERCIO EIRELI	27/08/2019	Pendente	Não	Integrado		25.895,00				OC
A	0819-000171	AUTO TRUCK DE PECAS E SERVICOS EIRELI	28/08/2019	Pendente	Não	Integrado		2.260,00				OC
A	0819-000172	IMPERIAL VEICULOS LTDA	28/08/2019	Pendente	Não	Integrado		904,30				OC
A	0819-000173	IMPERIAL VEICULOS LTDA	28/08/2019	Pendente	Não	Integrado		113,48				OC
P	0819-000174	COMERCIAL AGRICOLA JUNQUEIRA LTDA	28/08/2019	Pendente	Não	Integrado		220,00				OC
P	0819-000175	W. R. INDUSTRIA E COMERCIO DE ACO LTDA	28/08/2019	Pendente	Não	Integrado		85,84				OC

Fonte: Radar Empresarial (2019).

Já o lançamento da nota fiscal eletrônica, nomeado pelo sistema como registro de entradas, é um processo bem simples, visto que há integração com a ordem de compra. Como é possível visualizar na Figura 8, basta informar a filial (“1” como convenção), digitar a chave de acesso caso a nota fiscal seja de produto, ou digitar o número da nota para o caso de a nota ser de serviço. Além disso, informar a data de emissão e buscar a ordem de compra no campo designado como “Ord. Compra”.

O conhecimento de transporte (CTE) é um documento fiscal que tem por finalidade registrar uma aquisição de serviço de transporte por estabelecimento comercial, que assim como uma nota fiscal eletrônica, também é lançado no sistema da empresa. Esse lançamento é feito de forma bem similar ao processo citado anteriormente, e é possível visualizar através da Figura 9.

Figura 9 – Lançamento de Conhecimento de Transporte (CTE).

Fonte: Radar Empresarial (2019).

Para dar continuidade, é necessário preencher os campos Filial (por padrão é 1), chave CTE (chave de acesso que se encontra na parte superior direita do conhecimento de transporte), data de emissão do CTE, o CFOP que por padrão é utilizado “1353” (para operações dentro do Estado) e “2353” (para operações fora do estado), a “classificação” que pelo sistema era usado “2312” – representando “fretes e transportes” – o valor do frete, o desconto se houver, a via de transporte, e o “frete por conta”, que em todos os casos era o “destinatário”, ou seja, a própria empresa em questão. Posteriormente, na aba “condição de pagamento”, escolhia-se 30 dias, já que os boletos chegavam no *e-mail* do financeiro, sendo ele o responsável por atualizar essas datas no sistema. Conforme Figura 10, é possível visualizar todos os CTE’s lançados, podendo filtrar por data, fornecedor, valor, entre outros.

Figura 10 – Consulta de CTE.

The screenshot displays the 'Radar Compras - Conhecimentos de Transportes - NOVARENTAL LOCACAO DE EQUIPAMENTOS LTDA' application. The main window shows a table of CTE records with columns for 'Conhecimento Tr.', 'Código', 'Filial', 'Transportadora', 'Entrada', 'Emissão', 'Nr. CT/Fatura', 'Série', 'Valor', 'Integração', 'Incompleto', 'Últ. Alteração', and 'Usuário'. The records are filtered by the year 2019. A detailed view of a selected record (Código: 0819-000011) is shown below, with fields for 'Chave CT-e', 'Nr. CT/Fatura', 'CFOP', 'Data Entrada', 'Data Emissão', 'Transportadora', 'Pré-registro', 'Ord. Compra', 'Classificação', and 'Valor'. The 'Chave CT-e' field contains the value '00.0000.00.0000.0000.0000.00-00-000-000.000.000.000.000.0'. The 'Data Entrada' and 'Data Emissão' are both set to 28/08/2019. The 'Valor' field shows 0,00. The interface also includes a menu bar (Arquivo, Editar, Exibir, Ajuda) and a status bar at the bottom with the text 'Wk Sistemas - wk.com.br' and 'Usuário: VITHOR Empresa: NOVARENTAL CAP NUM'.

Conhecimento Tr.	Código	Filial	Transportadora	Entrada	Emissão	Nr. CT/Fatura	Série	Valor	Integração	Incompleto	Últ. Alteração	Usuário
2019	0719-000001	NOVAREN	RODOVIARIO CAMILO DOS SANTOS FILHO LTDA	03/07/2019	02/07/2019	763740	26	80,05	Integrado		03/07/2019 08:59	VITHOR
2019	0719-000002	NOVAREN	PAULNERIS TRANSPORTES E ENCOMENDAS LTDA	16/07/2019	08/07/2019	2235193	1	113,03	Integrado		16/07/2019 15:55	VITHOR
01/2019	0719-000003	NOVAREN	RODOVIARIO CAMILO DOS SANTOS FILHO LTDA	16/07/2019	15/07/2019	339349	4	90,28	Integrado		16/07/2019 15:58	VITHOR
02/2019	0719-000004	NOVAREN	RODOVIARIO CAMILO DOS SANTOS FILHO LTDA	29/07/2019	22/07/2019	340324	4	76,12	Integrado		29/07/2019 09:33	VITHOR
03/2019	0719-000005	NOVAREN	RODOVIARIO CAMILO DOS SANTOS FILHO LTDA	31/07/2019	24/07/2019	781958	26	109,27	Integrado		31/07/2019 16:11	VITHOR
04/2019	0719-000007	NOVAREN	VIACAO JUINA LTDA	31/07/2019	12/07/2019	1053634	1	57,00	Integrado		02/08/2019 12:19	VITHOR
05/2019	0719-000008	NOVAREN	VIACAO JUINA LTDA	31/07/2019	04/07/2019	1048716	1	57,00	Integrado		02/08/2019 12:21	VITHOR

Fonte: Radar Empresarial (2019).

Sendo assim, tem-se um sistema completo, abastecido com informações de compra de produtos, serviços e transporte, possibilitando qualquer tipo de consulta futura, seja para levantamento de dados ou para tomada de decisões a nível estratégico.

4.2 Cadastro no sistema WK Radar Empresarial

Como apresentado anteriormente, o sistema usado pela empresa relatada é o WK Radar Empresarial, que auxilia na gestão de muitas tarefas, além de permitir economia de tempo, fator crucial nos dias de hoje.

Para que todo processo se tornasse fluido e eficaz, era necessário que o sistema estivesse abastecido. Mas é praticamente impossível ter um sistema completo, com todas as informações de todas as empresas, produtos e serviços, fazendo-se necessário o cadastro destes no decorrer do tempo.

De acordo com um padrão preestabelecido pelos gestores, fazia-se o cadastro mediante demanda, seja de fornecedores, séries de notas fiscais, veículos da empresa, produtos adquiridos, serviços contratados, entre outros. Tudo isso com um objetivo: centralizar o máximo de informações em um só lugar, a fim de gerar relatórios mais confiáveis.

O processo em si é simples, mas que necessita de atenção para não sair do padrão e/ou esquecer de preencher qualquer informação. Conforme Figura 11, é possível ver como é feito o cadastro de um produto, por exemplo.

Figura 11 – Cadastro de produtos.

Fonte: Radar Empresarial (2019).

Diante da tela exibida na figura anterior, para efetuar o cadastro de um produto no sistema, basta informar qual o tipo de produto, marcando a caixa “produto de terceiros” e, posteriormente, informar a classe à qual o produto pertence. Essa classe é exibida ao lado esquerdo. Por exemplo, se o produto for uma tinta, ele será alocado na classe de número 15. Também é informado o nome do produto de acordo com o que vem na nota fiscal e unidade de medida. Por fim, na aba “IPI” no campo “classificação fiscal – NCM”, Figura 12, é preenchido o NCM, que é a Nomenclatura Comum do Mercosul. Segundo Dinom/Cosit (2019, p.1)

A Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM) é fundamental para determinar os tributos envolvidos nas operações de comércio exterior e de saída de produtos industrializados, além de ser base para o estabelecimento de direitos de defesa comercial, de ser utilizada no âmbito do ICMS, na valoração aduaneira, em dados estatísticos de importação e exportação, na identificação de mercadorias para efeitos de regimes aduaneiros especiais, de tratamentos administrativos, de obtenção de Licença de Importação, etc.

Figura 12 – Cadastro de produtos.

The screenshot displays the 'Radar Empresarial' software interface for product registration. On the left, a sidebar lists 'Classes de Produtos' (Product Classes) with a tree view including categories like '01 ACESSORIOS', '02 CAIXA DE MARCHA', '03 CAIXA DE MOTOR', '04 COMBUSTIVEL', '05 EMBUCHAMENTO', '06 EPI', '07 FERRAMENTA', '08 IMPLEMENTOS', '09 LUBRIFICANTE', '10 MANUTENCAO ELETRICA', '11 MANUTENCAO HIDRAULICA', '12 MANUTENCAO MECANICA', '13 MANUTENCAO PREDIAL', '14 MATERIAL DE DESGASTE', '15 PINTURA', '16 PNEU', '17 REFORMA ESTRUTURAL DE EQUIPAMAN', '18 USO E CONSUMO', '19 BORRACHARIA', '20 MATERIAIS PARA O PATIO', and '99 ATIVO IMOBILIZADO'. The main window shows the 'Inclusão' (Inclusion) form for 'IPI' (Imposto de Produtos Industrializados). The form includes a table for 'Filial' (Branch) with columns for 'Alíquota' (Rate) and 'Valor IPI' (IPI Value). Below the table, there are input fields for 'Alíquota/Valor IPI' (0.00 %), 'Redução da Base de Cálculo' (0.00 %), 'Validade' (00/00/0000), and 'Apuração IPI cfme. IN 394' (0 - Período de apuração mensal). There are also checkboxes for 'Imunidade, Isenção, Não Incidência' and 'Suspensão ou Alíquota Zero', and a checkbox for 'Não possui o benefício da Zona Franca de Manaus e áreas de livre comércio (SUFRAMA)'. The status bar at the bottom indicates 'Wk Sistemas - wk.com.br' and 'Usuário: VITHOR Empresa: NOVENTAL'.

Fonte: Radar Empresarial (2019).

Feito isso, basta aplicar as alterações e as informações do produto já estará disponível no sistema, podendo ser consultado a qualquer momento, possibilitando extrair dados como sua quantidade consumida, maiores ou menores preços praticados, entre outros.

Portanto, manter o sistema atualizado é uma tarefa que precisa ser executada cotidianamente e não pode ser ignorada. Para Laudon e Laudon (2004), os administradores não podem ignorar os sistemas de informações, porque estes desempenham um papel fundamental nas organizações atuais.

4.3 Requisição de peças

Método que foi passado aos poucos durante a trajetória de estágio, esse é um dos recursos utilizados através de planilha feita com a ajuda do *Microsoft Excel*, que permite uma melhor organização dos processos organizacionais, sendo lastro para qualquer operação de compra que seja executada na empresa.

Para comprar na empresa é necessário que se realize um pedido formalizado, determinando a data, a obra a qual o produto será destinado, o local da compra, o solicitante, o item adquirido, o código da peça se disponível, a quantidade, a prioridade da compra, o equipamento a qual será aplicada, bem como seu horímetro. Caso seja uma compra de materiais

para oficina ou outros que não equipamentos, o campo “horímetro” não será preenchido. Tudo isso pode ser visualizado através da Figura 13.

Figura 13 – Requisição de peças.

NOVARENTAL		Requisição de Materiais		
Local/Obra: JUIZ DE FORA		Solicitante:		
Data:		Equipamento:		
Tipo de compra: <input type="radio"/> Emergencial <input type="radio"/> Preventiva		Horímetro:		
Quant.	Unid.	Item.	Código.	Aplicação.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A partir desse levantamento, é iniciado outro processo que será evidenciado a seguir, ao qual chamamos de mapa de cotação. Começam-se as negociações, e a busca constante pelo melhor custo-benefício. É o pontapé inicial para o setor de compras, ficando a cargo dos responsáveis aliar preço e qualidade, monitorando desde o ato da compra até a chegada do material na empresa. Mesmo sendo um processo simples, é de grande importância para manter o controle de tudo aquilo que foi e será consumido, bem como documentar para fins de consultas e tomadas de decisões.

4.4 Mapas de cotação

Ao decorrer das atividades, fez-se presente um processo muito importante dentro da organização, o que chamamos de mapa de cotação. Essa ferramenta auxilia na busca de fornecedores que detém o melhor custo-benefício. Procurando sempre reduzir custos, é de se esperar que nem sempre o mais barato é o mais viável, uma vez que diversos fornecedores

Utilizado diariamente, esse método traz consigo informações que auxiliam na tomada de decisão do responsável pelo setor de compras, alinhado com o setor financeiro, a fim de adequar os suprimentos às necessidades da organização.

4.5 Controle de estoque

Apesar de ser uma atividade bem complexa e que exige total dedicação, o estoque da empresa não era o foco dos negócios, uma vez que os trabalhos realizados em prol das locações das máquinas e equipamentos tomavam maior parte do tempo. Infelizmente essa decisão gerava prejuízos, mesmo que não sentidos de imediato, já que não se tinha conhecimento da maioria das peças que estavam no estoque, forçando recompras e acarretando em custos desnecessários. Por isso, se faz necessária uma mínima gestão, para evitar esses tipos de danos.

Ainda que seja uma empresa que não possui foco no estoque, seu grande número de ativo imobilizado exige um mínimo de peças, que em sua maioria são filtros (de ar, combustível, lubrificante) e lâmpadas, que são usadas para reposições imediatas quando o mesmo apresentar alguma falha operacional, ao fazer revisões periódicas ou até mesmo quando há necessidade de locar o equipamento às pressas para atender a demanda do mercado. Conforme Figura 15, é possível visualizar o estoque do pátio da empresa, tendo os itens dispostos em prateleiras e identificados por etiquetas, reformuladas pelo autor do trabalho.

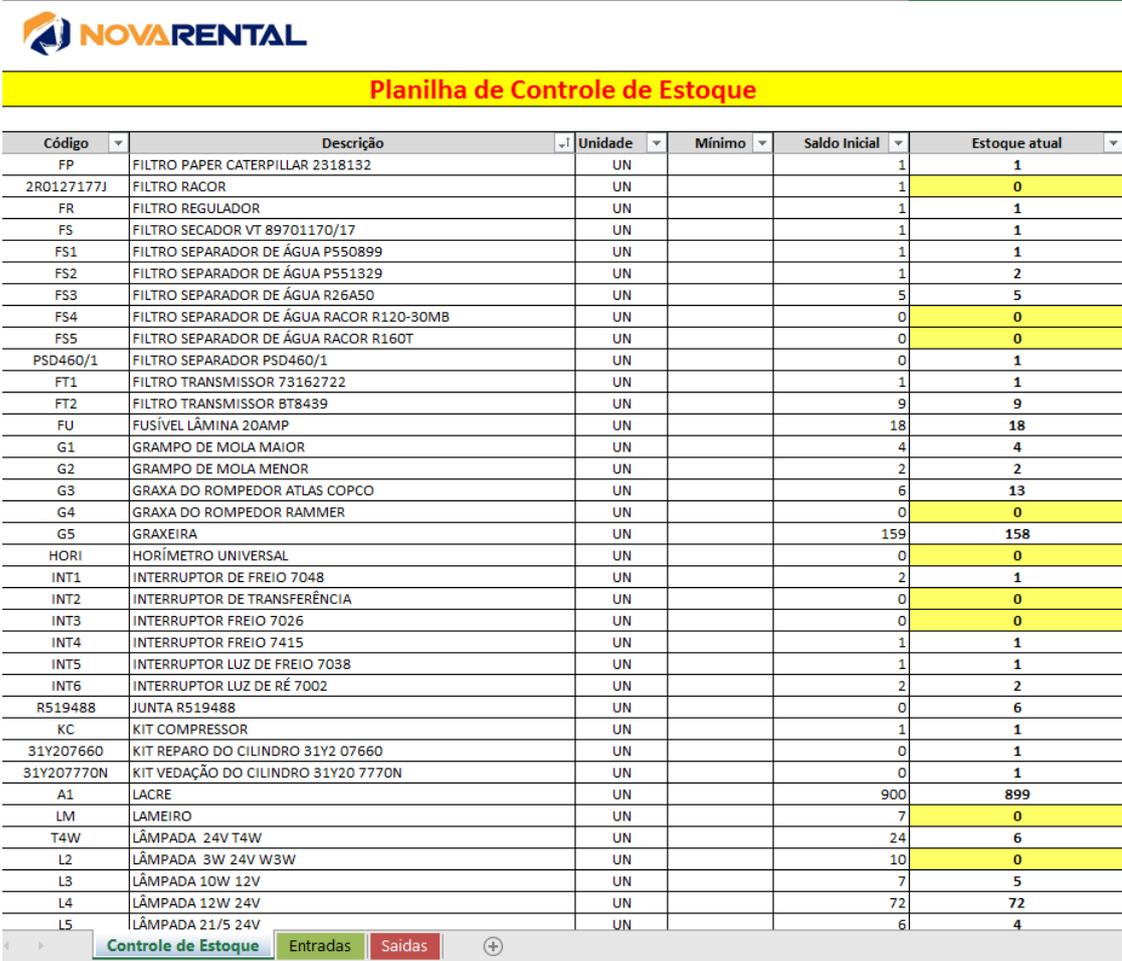
Figura 15 – Foto do estoque.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Sendo assim, o supervisor responsável solicitou uma nova arrumação, começando desde a contagem dos produtos, a devida separação dos itens em prateleiras até o preenchimento e controle em planilha do *Microsoft Excel*, como se pode observar na Figura 16.

Figura 16 – Planilha de controle de estoque.



Código	Descrição	Unidade	Mínimo	Saldo inicial	Estoque atual
FP	FILTRO PAPER CATERPILLAR 2318132	UN		1	1
2R0127177J	FILTRO RACOR	UN		1	0
FR	FILTRO REGULADOR	UN		1	1
FS	FILTRO SECADOR VT 89701170/17	UN		1	1
FS1	FILTRO SEPARADOR DE ÁGUA P550899	UN		1	1
FS2	FILTRO SEPARADOR DE ÁGUA P551329	UN		1	2
FS3	FILTRO SEPARADOR DE ÁGUA R26A50	UN		5	5
FS4	FILTRO SEPARADOR DE ÁGUA RACOR R120-30MB	UN		0	0
FS5	FILTRO SEPARADOR DE ÁGUA RACOR R160T	UN		0	0
PSD460/1	FILTRO SEPARADOR PSD460/1	UN		0	1
FT1	FILTRO TRANSMISSOR 73162722	UN		1	1
FT2	FILTRO TRANSMISSOR BT8439	UN		9	9
FU	FUSÍVEL LÂMINA 20AMP	UN		18	18
G1	GRAMPO DE MOLA MAIOR	UN		4	4
G2	GRAMPO DE MOLA MENOR	UN		2	2
G3	GRAXA DO ROMPEDOR ATLAS COPCO	UN		6	13
G4	GRAXA DO ROMPEDOR RAMMER	UN		0	0
G5	GRAXEIRA	UN		159	158
HORI	HORÍMETRO UNIVERSAL	UN		0	0
INT1	INTERRUPTOR DE FREIO 7048	UN		2	1
INT2	INTERRUPTOR DE TRANSFERÊNCIA	UN		0	0
INT3	INTERRUPTOR FREIO 7026	UN		0	0
INT4	INTERRUPTOR FREIO 7415	UN		1	1
INT5	INTERRUPTOR LUZ DE FREIO 7038	UN		1	1
INT6	INTERRUPTOR LUZ DE RÉ 7002	UN		2	2
R519488	JUNTA R519488	UN		0	6
KC	KIT COMPRESSOR	UN		1	1
31Y207660	KIT REPARO DO CILINDRO 31Y2 07660	UN		0	1
31Y207770N	KIT VEDAÇÃO DO CILINDRO 31Y20 7770N	UN		0	1
A1	LACRE	UN		900	899
LM	LAMEIRO	UN		7	0
T4W	LÂMPADA 24V T4W	UN		24	6
L2	LÂMPADA 3W 24V W3W	UN		10	0
L3	LÂMPADA 10W 12V	UN		7	5
L4	LÂMPADA 12W 24V	UN		72	72
L5	LÂMPADA 21/5 24V	UN		6	4

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Para fazer o controle do estoque através da planilha, era necessário navegar até a aba “entrada” e preencher os dados para dar entrada do produto no almoxarifado, permitindo um maior controle e gestão das peças. É obrigatório o preenchimento do código do produto, a data e a quantidade. O campo descrição tem preenchimento automático ao digitar o código da peça. Isso é possível através da função *PROCV* do *Excel*. A visualização dessa movimentação é fica evidente através da Figura 17.

Figura 17 – Aba “entradas” na planilha de controle de estoque.

Lançamentos de entrada			Detalhes dos produtos	
Código Produto	Data Movimento	Qtde	Produto	Unidade
15W40	19/03/2019	10	ÓLEO 15W40	UN
MX	20/03/2019	50	MASSA EXPANSIVA	UN
SH68	21/03/2019	8	ÓLEO SH68 LUBRAX LUBRICANTE 20L	UN
FA8	27/03/2019	1	FILTRO DE AR CA5626SYPU	UN
P1	29/03/2019	15	PALHETA LIMPADOR	UN
F1	29/03/2019	1	FAROL CONSTELLATION	UN
CONE	29/03/2019	2	CONE MÉDIO	UN
BX	29/03/2019	1	BOMBINHA DE GRAXA	UN
FAR	29/03/2019	1	FAROL AUXILIAR RETANGULAR	UN
FA8	29/03/2019	1	FILTRO DE AR CA5626SYPU	UN
CA5626PU	29/03/2019	1	FILTRO DE AR CA5626PU	UN
P558615	29/03/2019	1	FILTRO DE COMBUSTÍVEL P558615	UN
SPC200	29/03/2019	3	SOLENOIDE DA BOMBA PC 200	UN
15W40	29/03/2019	10	ÓLEO 15W40	UN
L16	08/04/2019	6	LÂMPADA H4 24V 75/70W	UN
L18	08/04/2019	2	LÂMPADA H7 12V 55W	UN
S2	08/03/2019	1	SIRENE DE PAINEL	UN
EXT2	10/04/2019	1	EXTINTOR DE INCÊNDIO 2KG	UN
15W40	12/04/2019	5	ÓLEO 15W40	UN
SH68	12/04/2019	5	ÓLEO SH68 LUBRAX LUBRICANTE 20L	UN
P164378	15/04/2019	1	FILTRO HIDRÁULICO P164378	UN
T341322	15/04/2019	1	FILTRO HIDRÁULICO JOHN DEERE	UN
P821908	15/04/2019	1	FILTRO DE AR P821908 (EH15)	UN
R519488	15/04/2019	6	JUNTA R519488	UN
R522554	15/04/2019	12	PARAFUSO SEXTAVADO R522554	UN
19M9366	15/04/2019	5	PARAFUSO SEXTAVADO 19M9366	UN
FXR	15/04/2019	5	FAIXA REFLETIVA PARACHOQUE	UN
VENT24	15/04/2019	1	VENTILADOR DA PÁ CARREGADEIRA 24V	UN
SH68	17/04/2019	3	ÓLEO SH68 LUBRAX LUBRICANTE 20L	UN
EXT2	17/04/2019	3	EXTINTOR DE INCÊNDIO 2KG	UN
EXT1	17/04/2019	1	EXTINTOR DE INCÊNDIO 1KG	UN
SH68	18/04/2019	5	ÓLEO SH68 LUBRAX LUBRICANTE 20L	UN
15W40	24/04/2019	8	ÓLEO 15W40	UN
SH68	25/04/2019	6	ÓLEO SH68 LUBRAX LUBRICANTE 20L	UN
SH68	25/04/2019	2	ÓLEO SH68 LUBRAX LUBRICANTE 20L	UN
T3	26/04/2019	1	TERMOSTATO	UN

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Ao contrário, temos a aba “saídas”, que é preenchida quando algum item sai do estoque com aplicação em algum equipamento. Por isso, se faz necessário informar com clareza além do código do produto e a data, sua aplicação, departamento (obra) e o solicitante, de acordo com a Figura 18, permitindo um controle total de tudo que entra e sai no estoque da empresa, fornecendo bases sólidas para tomadas de decisões importantes.

Figura 18 – Aba “saídas” na planilha de controle de estoque.

Lançamentos de saída			Detalhes dos Produtos				
Código Produto	Data Movimento	Qtde	Produto	Unid.	Aplicação	Departamento	Solicitante
15W40	10/04/2019	2	ÓLEO 15W40	UN	TE21	Patio Juiz de Fora	CELSO
L19	10/04/2019	2	LÂMPADA H7 24V 70W	UN	CB28	Patio Juiz de Fora	LEONARDO
L13	10/04/2019	1	LÂMPADA H1 24V 70W	UN	CB28	Patio Juiz de Fora	LEONARDO
L5	11/04/2019	2	LÂMPADA 21/5 24V	UN	CP25	Patio Juiz de Fora	LEONARDO
EXT2	11/04/2019	1	EXTINTOR DE INCÊNDIO 2KG	UN	EH46	Patio Juiz de Fora	MIGUEL
CA5626PU	11/04/2019	1	FILTRO DE AR CA5626PU	UN	EH46	Patio Juiz de Fora	TELMO
15W40	11/04/2019	2	ÓLEO 15W40	UN	TE19	Patio Juiz de Fora	CELSO
U1	11/04/2019	6	UNHA PC200	UN	EH46	Patio Juiz de Fora	ALESSANDRO
MX	12/04/2019	10	MASSA EXPANSIVA	UN	SERVIÇO EMANUEL	Patio Juiz de Fora	ALESSANDRO
EXT1	12/04/2019	1	EXTINTOR DE INCÊNDIO 1KG	UN	TE21	Patio Juiz de Fora	MIGUEL
15W40	12/04/2019	2	ÓLEO 15W40	UN	PC12	Patio Juiz de Fora	TELMO
15W40	12/04/2019	1	ÓLEO 15W40	UN	ME13	Patio Juiz de Fora	TELMO
SH68	12/04/2019	2	ÓLEO SH68 LUBRAX LUBRICANTE 20L	UN	PC12	Patio Juiz de Fora	TELMO
15W40	12/04/2019	2	ÓLEO 15W40	UN	TE19	Patio Juiz de Fora	TELMO
FXR	15/04/2019	1	FAIXA REFLETIVA PARACHOQUE	UN	EH33	Patio Juiz de Fora	ALESSANDRO
EXT2	15/04/2019	1	EXTINTOR DE INCÊNDIO 2KG	UN	EH32	Patio Juiz de Fora	MIGUEL
SH68	15/04/2019	1	ÓLEO SH68 LUBRAX LUBRICANTE 20L	UN	CM11	Patio Juiz de Fora	MIGUEL
85W140	15/04/2019	1	ÓLEO TRANSMISSÃO 85W140	UN	CB20	Patio Juiz de Fora	DYNES
SH68	15/04/2019	2	ÓLEO SH68 LUBRAX LUBRICANTE 20L	UN	PC15	Patio Juiz de Fora	DYNES
EXT1	15/04/2019	1	EXTINTOR DE INCÊNDIO 1KG	UN	RC10	Patio Juiz de Fora	MIGUEL
SH68	17/04/2019	1	ÓLEO SH68 LUBRAX LUBRICANTE 20L	UN	PC15	Patio Juiz de Fora	ALESSANDRO
EXT2	17/04/2019	1	EXTINTOR DE INCÊNDIO 2KG	UN	RC09	Patio Juiz de Fora	MIGUEL
EXT2	17/04/2019	1	EXTINTOR DE INCÊNDIO 2KG	UN	RC10	Patio Juiz de Fora	MIGUEL
EXT2	17/04/2019	1	EXTINTOR DE INCÊNDIO 2KG	UN	RC12	Patio Juiz de Fora	MIGUEL
SH68	17/04/2019	1	ÓLEO SH68 LUBRAX LUBRICANTE 20L	UN	PC15	Patio Juiz de Fora	DYNES
80W1L	17/04/2019	1	ÓLEO 80W (CAIXA DE MARCHA)	UN	CB20	Patio Juiz de Fora	MIGUEL
C1	23/04/2019	1	CABO CLIPS	UN	CB21	Patio Juiz de Fora	ALESSANDRO
15W40	24/04/2019	3	ÓLEO 15W40	UN	TE22	Patio Juiz de Fora	TELMO
SH68	24/04/2019	6	ÓLEO SH68 LUBRAX LUBRICANTE 20L	UN	PC10	Patio Juiz de Fora	DYNES
15W40	24/04/2019	2	ÓLEO 15W40	UN	CP15/CP11	Patio Juiz de Fora	TELMO
15W40	24/04/2019	2	ÓLEO 15W40	UN	CB100	Patio Juiz de Fora	CELSO
MH	24/04/2019	1	MACACO HIDRÁULICO	UN	CB100	Patio Juiz de Fora	ALESSANDRO
BH41	25/04/2019	1	BUZINA BH41 24V	UN	TP12	Patio Juiz de Fora	LEONARDO
SH68	25/04/2019	4	ÓLEO SH68 LUBRAX LUBRICANTE 20L	UN	PC10	Patio Juiz de Fora	ALESSANDRO
15w40	25/04/2019	2	ÓLEO 15W40	UN	PC10	Patio Juiz de Fora	ALESSANDRO
G3	25/04/2019	2	GRAXA DO ROMPEDOR ATLAS COPCO	UN	RHGB	Patio Juiz de Fora	ALESSANDRO

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A planilha estava desatualizada e os itens que constavam nela não conferiam com os itens que estavam de fato no estoque, bem como suas quantidades, ponto que ressalta a importância da contagem e levantamento periódico dos produtos no almoxarifado, evitando falhas e auxiliando no planejamento. Administrar estoques é abastecer a mercadoria no momento certo, na quantidade certa, a preço de custos, afirma Martins (2006).

Além da gestão dessa planilha, que representa o estoque das peças que se encontram na empresa, havia o controle de uma outra planilha, também de estoque, mas de uma obra em Aripuanã, no Mato Grosso. Essa gestão era necessária, pois a quantidade de equipamentos locados foi de setenta por cento da frota, necessitando de uma atenção maior para suprir todas as demandas, evitando ao máximo os gargalos – que para a empresa são as paradas dos equipamentos por algum fator externo – da obra em questão. O controle tinha o mesmo princípio, porém com alguns detalhes que exigiam maior precisão, uma vez que grande parte das peças eram consignadas, ou seja, um estoque a custo zero (em termos, porque foi alugado um galpão exclusivo para o armazenamento das mercadorias), com faturamento mensal do que fosse usado no período.

Conforme Martins (2006), a manutenção de estoques traz vantagens e desvantagens para a empresa. Vantagens no que se refere ao pronto atendimento de clientes e desvantagens no que

se refere aos custos decorrentes de sua manutenção. Um grupo de *WhatsApp* foi a ferramenta mais usada para esse controle, onde era exposto diariamente todas as saídas dos produtos. Era obrigatório o contato direto com a responsável pelo estoque na cidade de Aripuanã, a fim de reduzir as lacunas, já que a central em Juiz de Fora era a grande responsável pelas compras.

Para exemplificar, a Figura 19 mostra um detalhe criado para facilitar o controle. As cores pintando as células da planilha diferenciam os fornecedores aos quais pertenciam as peças e tínhamos estoque a custo zero, e as em branco demonstram que as peças já foram adquiridas e estavam no almoxarifado do pátio.

Figura 19 – Planilha de controle do estoque de Aripuanã.

						
Planilha de Controle de Estoque - ARIPUANÃ						
Código	Descrição	Unidade	Mínimo	Saldo Inicial	Estoque atual	
2T2253143J	ABRAÇADEIRA EM INOX	UN		0	3	
N0209057	ABRAÇADEIRA NYLON	UN		30	4	
T11121743	ADITIVO RADIADOR MWM (X)	UN		6	4	
2S2837296	ALAVANCA	UN		0	4	
TEL413031	AMORTECEDOR	UN		0	2	
2R2823359	AMORTECEDOR (x)	UN		4	2	
2270172	AMORTECEDOR P/ ROLO COMPACTADOR CATERPILLAR (X)	UN		0	0	
TE3607029	ANEL (X)	UN		10	10	
A48041/O	ANEL TRAVA DO EIXO DIANTEIRO	UN		0	2	
T12607053	ARRUELA (X)	UN		4	4	
T12607053A	ARRUELA (X)	UN		6	6	
100565A1/O	ARRUELA DO EIXO DIANTEIRO	UN		0	2	
100550A1/O	ARRUELA DO EIXO DIANTEIRO	UN		0	2	
TJG501473	ARRUELA/TRAVA (X)	UN		10	9	
2T2927353B	ATUADOR CONTROLE DE COMBUSTIVEL	UN		0	1	
4330M3	AUTO LOCK	UN		10	6	
BAT150A	BATERIA 150AMP (CASA DAS BATERIAS)	UN		1	0	
2T2198133X	BICO INJETOR	UN		0	4	
2U2301367E	BLOCO VÁLVULA (X)	UN		0	0	
TAC919051P13	BOIA DO TANQUE	UN		0	1	
2T2121004	BOMBA (X)	UN		1	1	
07W121011C	BOMBA DÁGUA (X)	UN		0	1	
BMBO	BOMBA DE ÓLEO (BIG CAR)	UN		0	1	
377955651	BOMBA DO LIMPADOR MB 24V (X)	UN		0	0	
07W422156	BOMBA HIDRÁULICA	UN		0	1	
2S2422156	BOMBA HIDRÁULICA	UN		1	1	
2S2422156A	BOMBA HIDRÁULICA	UN		1	0	
2T2422156E	BOMBA HIDRÁULICA	UN		1	2	
2R2711504999	BOTÃO DA REDUZIDA (X)	UN		2	2	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Assim como na planilha representada pela Figura 13, o preenchimento era realizado do mesmo jeito, respeitando as entradas e saídas de acordo com datas, código dos produtos, aplicação, departamento e solicitante.

Portanto, foi possível observar a minuciosidade dessa atividade, e concluir que não é uma tarefa simples e que exige a mobilização de uma equipe disposta a enfrentar os desafios da gestão. De acordo com Caxito (2011), o principal desafio da gestão adequada de estoques está na identificação de seus benefícios e na verificação e gerenciamento de seus níveis, de forma a adequá-los à sua real necessidade.

O setor de compras da organização exigia contato frequente com outras empresas, a fim de prospectar fornecedores com melhores custos-benefícios. Segundo Bertaglia (2006), o processo de seleção de fornecedor não é simples. Precisamente, adotava-se uma estratégia de ter no mínimo dois fornecedores para cada tipo de produto e/ou serviço. Desse modo, havia alternativas caso algum destes, por força maior, não pudesse atender as demandas.

A partir disso, eram realizados contatos através de *e-mails*, *WhatsApp* e telefone. A prática envolvia tarefas como envio de ordens de compra, aprovação de compra, negociações esporádicas e solicitação de cadastro no sistema de empresas fornecedoras, permitindo melhores condições de pagamentos à medida que a parceria ganhasse força.

Negociar é uma parte que requer trabalho e precisa ser praticada todos os dias, e na NovaRental não foi diferente. Uma vez que não possuíamos contato físico direto com os fornecedores, negociar pelo telefone foi uma estratégia adotada para escapar da frieza dos *e-mails* e grupos de *WhatsApp*. Dessa maneira, era possível sentir até onde se daria o rumo da negociação e decidir se era viável prosseguir com a mesma. Não era utilizada nenhuma técnica específica, ficando a cargo do negociador adotar estratégias que lhe convinham. Os critérios de preços e prazos utilizados durante a negociação não eram estabelecidos e não haviam padrão e nem regras, o que permitia uma maior flexibilidade ao lidar com diferentes fornecedores, mas tendo como ponto negativo a falta de uma referência para executar a atividade. Felizmente, na maioria das vezes, as negociações eram bem-sucedidas, salvo exceções como, por exemplo, empresas concessionárias, que por padrão utilizam políticas de preços tabelados, não aplicando desconto em suas peças.

Portanto, mais que negociar, era necessário um conjunto de habilidades como respeito, educação, empatia, criatividade, capacidade de decisão, inteligência analítica, entre outros. De acordo com Junqueira (2003, p.1):

Negociação é o processo de buscar aceitação de ideias, propósitos ou interesses visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação conscientes de que foram ouvidas, tiveram oportunidade de apresentar toda a sua argumentação e que o produto final seja maior do que a soma das contribuições individuais.

Ou seja, só terá validade se de fato o benefício for mútuo. Por fim, concluídas todas as etapas, era necessário monitorar todo o processo, desde a compra até a entrega da mercadoria, função destinada ao setor de compras, alvo deste trabalho.

4.8 Atividades extras

Perpassando entre as demais áreas da empresa, algumas das atividades extras desenvolvidas foram automatizações e criações de planilhas, *checklist* dos equipamentos e apoio em tarefas de rua, como ida a bancos, cartórios e correios. De acordo com a necessidade da empresa, em casos de ociosidade, havia a possibilidade de aprender um pouco mais sobre cada setor (financeiro, compras/manutenção, comercial e operacional) e auxiliá-los.

Uma das criações foi uma planilha voltada para o controle de parada dos equipamentos, que por ventura quebram durante as obras, ou que cessam suas atividades por necessidade de revisão mecânica. Já que essas paradas são descontadas no valor final a receber, houve uma demanda para que se criasse uma planilha que permitisse controlar esse tempo inativo dos equipamentos. A seguir será possível visualizar com maior clareza o objetivo dessa criação.

4.8.1 Planilha de controle de parada dos equipamentos

A Figura 21 mostra como é controlado o tempo que cada equipamento ficou parado, sendo necessário preenchê-la com informações que são fornecidas pelo encarregado de cada obra através de grupos de *WhatsApp*. Para não haver falha, é de suma importância que os grupos sejam abastecidos diariamente com informações, e caso haja divergência, reportar imediatamente para evitar impropriedades. Para uma tarefa completa, é preciso informar a data, hora inicial e final da parada, o horímetro e o motivo. Ao final da planilha há uma “célula” que contém uma fórmula de soma, mostrando a quantidade de horas total que cada equipamento ficou parado no período determinado.

Figura 22 – Planilha de notas fiscais.

NOTAS FISCAIS AUTOTRUCK						
Código	Item	UN	NF	Qtde.	Preço	Total (R\$)
220105313	ROLAMENTO	UN	14719	2	R\$ 40,00	R\$ 80,00
G052817Q9	OLEO 80W	UN	14719	30	R\$ 13,00	R\$ 390,00
2V5201512	FILTRO	UN	14719	5	R\$ 60,00	R\$ 300,00
07W115436	ELEMENTO	UN	14719	5	R\$ 40,00	R\$ 200,00
DOT4	FLUIDO DOT4	UN	14719	10	R\$ 20,00	R\$ 200,00
G052819Q9	ÓLEO MOTOR 15W40	UN	14719	160	R\$ 11,25	R\$ 1.800,00
147OM3	FILTRO SEPARADOR RACOR	UN	14719	3	R\$ 92,00	R\$ 276,00
059OM3	FILTRO AR AXOR	UN	14719	3	R\$ 225,00	R\$ 675,00
146OM3	FILTRO DIESEL	UN	14719	3	R\$ 61,00	R\$ 183,00
145OM3	FILTRO LUBRIFICANTE	UN	14719	3	R\$ 47,00	R\$ 141,00
2T2127177D	ELEMENTO FILTRANTE	UN	14719	2	R\$ 105,00	R\$ 210,00
2T2127177B	ELEMENTO DIESEL	UN	14719	3	R\$ 62,00	R\$ 186,00
2R0127177J	ELEMENTO2	UN	14719	7	R\$ 75,00	R\$ 525,00
2S0129620A	FILTRO AR VW	UN	14719	6	R\$ 46,00	R\$ 276,00
2S0129620	ELEMENTO FILTRO DE AR VW	UN	14719	6	R\$ 70,00	R\$ 420,00
2U2198149	KIT EMBREAGEM	UN	14719	1	R\$3.200,00	R\$ 3.200,00
2T2721261F	CILINDRO	UN	14719	2	R\$ 495,00	R\$ 990,00
2V2198149A	EMBREAGEM	UN	14719	1	R\$3.200,00	R\$ 3.200,00
07W145933	CORREIA	UN	14719	1	R\$ 73,50	R\$ 73,50
2T0253101M	TUBO FLEXIVEL	UN	14719	1	R\$ 220,00	R\$ 220,00
2T0511441P13	TIRANTE V	UN	14719	2	R\$ 690,00	R\$ 1.380,00
2T2145299A	ESTICADOR ORIGINAL	UN	14719	1	R\$ 790,00	R\$ 790,00
365OM3	TUBO T	UN	14719	25	R\$ 12,00	R\$ 300,00
005OM3	ENGATE	UN	14719	20	R\$ 12,00	R\$ 240,00
TJG607957A	DIAFRAGMA COM ANEL 8	UN	14719	8	R\$ 20,00	R\$ 160,00
2T2141197A	BUCHA TRAMBULADOR	UN	14719	2	R\$ 35,00	R\$ 70,00
2T2141197	BUCHA	UN	14719	2	R\$ 40,00	R\$ 80,00
07W105276	BUCHA	UN	14719	2	R\$ 35,00	R\$ 70,00
2R2721257A	SERVO EMBREAGEM	UN	14719	4	R\$ 930,00	R\$ 3.720,00
2S2721261C	CILINDRO	UN	14719	2	R\$ 495,00	R\$ 990,00
2T2198149	JOGO EMBREAGEM NOVA	UN	14719	2	R\$2.750,00	R\$ 5.500,00
2Z0607105X	REPARO CUICA	UN	14719	2	R\$ 50,00	R\$ 100,00
2U2615331A	CUICA DE FREIO	UN	14719	4	R\$ 290,00	R\$ 1.160,00
TE3607043	PINO	UN	14719	6	R\$ 10,00	R\$ 60,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Dispondo todos os dados em uma tabela, foi utilizado um recurso muito importante do *Excel*, a tabela dinâmica. Sendo assim, era fácil enxergar todas as notas referentes ao estoque, permitindo localizar com facilidade qualquer item, código e até o valor total que estava no almoxarifado. Além disso, esse método utilizado permitiu uma maior gestão de todas as peças, que posteriormente foi utilizado pelo setor financeiro para faturamento dos itens utilizados. O relatório da planilha dinâmica fica evidente a partir da Figura 23.

Figura 23 – Tabela dinâmica.

Nº NF	Soma de Qtde.	Soma de Total (R\$)
14719	2516	R\$42.217,50
14840	78	R\$11.094,50
14874	2	R\$2.501,00
14948	72	R\$11.039,00
15295	2	R\$2.786,00
15354	4	R\$1.120,00
PEDAL	1	R\$360,00
2R0721503C	1	R\$360,00
PEDAL ACELERADOR	2	R\$640,00
2R2721507	2	R\$640,00
SENSOR	1	R\$120,00
2R2945511	1	R\$120,00
15356	10	R\$210,00
15515	67	R\$4.288,00
15590	1	R\$1.330,00
15626	1	R\$2.900,00
15653	320	R\$8.925,80
15658	1	R\$3.250,00
15660	11	R\$1.755,00
15661	4	R\$905,00
15669	6	R\$5.280,00
15712	8	R\$1.640,00
15817	213	R\$10.882,00
15841	6	R\$7.020,00
15961	10	R\$1.510,00
15962	201	R\$3.290,00
16100	86	R\$12.281,80
16107	11	R\$1.630,00
16122	12	R\$2.020,00
16134	12	R\$3.112,00
16150	6	R\$7.200,00
16154	42	R\$616,00
16156	104	R\$1.879,80
16157	40	R\$10.691,50
16158	7	R\$1.610,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Nessa figura é possível perceber que a primeira coluna da esquerda mostra todos os números das notas fiscais, bem como os itens que constam nela. A coluna do meio mostra o total de itens em cada nota e, por fim, a última coluna traz o preço de cada item e do total da nota fiscal. Para exemplificar, na tabela dinâmica a nota de número “15354” está aberta, permitindo visualizar as peças, quantidade, código e preço que fecham essa nota.

Portanto, foi uma criação que otimizou a gestão das notas fiscais que foram emitidas para o estoque da obra em Aripuanã, servindo como base para o setor financeiro e compras.

4.8.3 Atividades diversas

Com o desenvolver das atividades e à medida que os contratos de locações iam se firmando, era necessário buscar fornecedores nos locais onde os equipamentos iriam, para que

montar uma estrutura que suportasse a demanda. Sendo assim, no decorrer do estágio concretizou-se um dos maiores contratos de locação, e uma das tarefas foi realizar um levantamento dos principais fornecedores em Aripuanã, no Mato Grosso, a fim de cadastrar a empresa como compradora, com intuito de abastecer todo o pessoal responsável pelas manutenções dos equipamentos. A Figura 24 mostra a planilha criada para este fim.

Figura 24 – Lista de fornecedores.

FORNECEDORES ARIPUANÃ			
Fornecedor	Contato	Telefone	Nome Fantasia
AUTO ELÉTRICA TIGRÃO	Ivo	(66) 9 8447-6777	ADÃO IVOIR
AUTOPEÇAS TOKIO	Waldeir / Jeferson	(66) 3565-2002	M.MEIRA CARDOSO
BIG CAR AUTOPEÇAS	Silvano / Fabiana	(66) 3565-2482	BIG CAR
BORRACHARIA QUEIROS	Edson	(66) 9 9915-2532	VULCANIZADORA QUEIROZ
CASA DAS BATERIAS	Clodoaldo	(66) 9 9854-4782	CREDOALDO
CEGATPEÇAS	Cristiano	(66) 9 8425-9344	CEGATPEÇAS
CENTER AUTO PEÇAS	Gildo	(66) 3565-1089	SOARES E MORAIS
COFERMAG	Gilmar	(66) 3565-1739	GILMAR RODRIGUES
DAMATA TRATORES	Lino	(66) 3565-1201	B.A DO NASCIMENTO
JUIFER ARIPUANÃ	Mara	(66) 3565-2623	WR ARIPUANÃ
LS MANGUEIRAS / VINDE MÁQUINAS	Cristovam	(31) 3434-3632 / 9 9979-8703	LS MANGUEIRAS
MECÂNICA ARAÚJO E AUTO ELÉTRICA	Jair	(66) 3565-2961	ARAÚJO
POSTO DE MOLAS NOMA	David	(66) 3565-1950	KMK
RBS TRATORES	Genivaldo	(66) 3565-2741	RBS TRATORES
ROCKENBACH	Josi	(66) 3565-2760	ROCKENBACH
SILVEIRA DIESEL	Andréia	(66) 3565-1158	SILVEIRA DIESEL
TORNEARIA DOIS IRMÃOS	Angélica	(66) 9 9616-4106	TORNEARIA DOIS IRMÃOS
TOZZO ARIPUANÃ / JUINA	Tozzo	(66) 9 8420-0139	TOZZO
MANO KBELO	Kbelo	(65) 9 9987-9384	RECAPADORA CHAPADA

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Ainda que o estágio tenha se dado na área de compras, a empresa possuía uma necessidade de apoio em outras atividades, como ida em cartórios, correios, bancos e casas lotéricas. Eram atividades básicas, mas que demandavam pouco mais tempo, visto que a cidade é grande e esses locais geralmente são muito frequentados. Dentre essas atividades, eram feitos despacho de documentos, pagamentos diversos, depósitos e reconhecimento de assinatura para firmar contratos. Além disso, o arquivamento de documentos era fundamental. Como toda tarefa tem um porquê de acontecer, ao longo do período trabalhado foi possível visualizar a importância de cada atividade, percebendo que tudo tinha como objetivo comum possibilitar e viabilizar as locações dos equipamentos.

5 SUGESTÕES

Como o trabalho se deu na sua maior parte no setor de compras e manutenção, foi identificado um viés que aumentava consideravelmente o custo, que eram as compras

emergenciais, solicitadas pelos mecânicos. Apesar de terem sido criadas para serem usadas de forma esporádica, acontecia o contrário. Essas compras eram frequentes, muito porque não havia um planejamento claro além de haver mudanças de planos constantes protagonizadas pelo proprietário da empresa. Através disso, foi sugerido um planejamento contínuo, bem como um levantamento das peças que possuíam maior giro, trazendo para o estoque da empresa, adquirindo em quantidades previamente definidas, que teria como objetivo reduzir o custo e o tempo de espera entre a requisição de compra e a entrega da mercadoria.

Não obstante, foi identificado um aglomerado de papéis, que além de poluir o ambiente de trabalho, aumentava, consideravelmente, o tempo na busca de dados em meio ao montante. Por isso, uma das principais influências foi em organizar os dados mais importantes digitalmente, facilitando a manipulação das informações, bem como a otimização do tempo. Felizmente, essas sugestões foram analisadas e entraram em processo de execução, trazendo melhorias claras na rotina da organização.

Além disso, ao decorrer do estágio foi observado que muitos equipamentos ficavam ociosos no pátio, deixando de render pela falta de procura, e até mesmo pela baixa capacidade de exposição da empresa, uma vez que grande parte dos clientes conheciam a organização somente pelos outros parceiros. Sendo assim, a organização tem custo com os equipamentos parados, ou seja, custo de oportunidade, pois estes poderiam trazer recursos financeiros para a empresa através de sua locação. Pensando nisso, foi proposto um meio, a custo zero, de prospectar clientes através da criação de uma página no *Facebook*, contendo as principais informações da empresa como horário de funcionamento, o local, o tipo de serviço oferecido, entre outros. Aos poucos essa ideia foi ganhando forma, e hoje já está estabelecida, funcionando de acordo com o proposto, com projeção de criação de um *site*, permitindo uma maior visibilidade e, conseqüentemente, abrindo portas para novos clientes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta inicial do trabalho era o auxílio no lançamento de notas fiscais, atividade que demandava muito tempo da empresa, uma vez que seu quadro organizacional administrativo era reduzido. Além disso, nos primeiros dias de estágio não houve uma atenção adequada do supervisor, devido ao fato de o estágio ter começado em um período turbulento, com inícios e fins de contratos de locações. Sendo assim, algumas atividades desenvolvidas não agregaram o valor necessário, sendo elas organizações, cópias e escaneamentos de documentos.

Conforme o tempo foi passando, houve maior contato com a atividade fim da empresa, tornando o trabalho mais palpável. Um fator crucial para o aprendizado foi quando o responsável pelo setor de compras e manutenção se ausentou para férias, tornando os desafios ainda maiores, já que havia necessidade de compras diárias, bem como auxílio na manutenção dos equipamentos nas obras do Rio de Janeiro e Aripuanã, visto que a cada dia surgia uma nova situação.

Com toda certeza houve dificuldades enquanto as atividades eram realizadas, mas que instigavam o autor a buscar o aprendizado e a melhoria contínua, sendo sempre prestativo e agindo com a maior responsabilidade possível.

Ainda que a empresa seja pequena, abriu possibilidades para uma experiência engrandecedora e, conviver com um time reduzido, com pensamentos equivalentes, permitiu compreender a necessidade da dedicação e a importância do trabalho.

Por fim, o estágio foi o pontapé inicial para a vivência no mercado de trabalho, superando as pressões e desafios encontrados, o que contribuiu de forma fundamental para o ingresso efetivo na NovaRental.

REFERÊNCIAS

BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CAXITO, Fabiano. **Logística: um enfoque prático**. São Paulo: Saraiva, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: edição compacta**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

DINOM/COSIT. **NCM - Nomenclatura Comum do Mercosul**. 2019. Disponível em: <<http://receita.economia.gov.br/orientacao/aduaneira/classificacao-fiscal-de-mercadorias/ncm>>, acesso em 12 de outubro de 2019.

DRUCKER, P. F. **O Melhor de Peter Drucker: a administração**; São Paulo. Nobel, 2001.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

JUNQUEIRA, L. A. C. **Negociação: inverdades perigosas**. Instituto MVC Estratégia e Humanismo. 2003. Disponível em: <http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artla10_neg_inverdades.htm>, acesso em 15 de outubro de 2019.

LAUDON, Kenneth C.; LAUNDON, Jane P. **Sistemas de Informações Gerenciais: Administrando a empresa digital**. Tradução Arlete Simille Marques; revisão técnica Erico Veras Marques, Belmiro João. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

MARTINS, Petrônio. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais – 2. ed.** São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração - Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Editora Atlas, 4. ed. 2004.

NEXA. **Principal empreendimento mineral de Mato Grosso**. 2019. Disponível em: <<https://www.projetoaripuana.com.br/pagina/video-conhe%C3%A7a-o-projeto>>, acesso em 20 de setembro de 2019.

PADILHA, T. C. C.; MARINS, F. A. S. **Sistemas ERP: características, custos e tendências**. Prod., São Paulo, v. 15, n. 1, p. 102 – 113, 2005.

SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA. **Mais empresas em Minas vão emitir Nota Fiscal Eletrônica**. 2019. Disponível em: <http://www.fazenda.mg.gov.br/noticias/mais_empresas_em_minas_vao_emitir_nota_fiscal_eletronica.html>, acesso em 10 de outubro de 2019.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. 3.ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.