

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE

LAIS APARECIDA PINHEIRO

**CONTROLE INTERNO COMO FERRAMENTA DE AUXILIO NA GESTÃO DE
COMPRAS E ESTOQUES: UM ESTUDO DE CASO DE UMA CLÍNICA
ODONTOLÓGICA**

CURITIBA

2015

LAIS APARECIDA PINHEIRO

**CONTROLE INTERNO COMO FERRAMENTA DE AUXILIO NA GESTÃO DE
COMPRAS E ESTOQUES: UM ESTUDO DE CASO DE UMA CLÍNICA
ODONTOLÓGICA**

Trabalho de Conclusão do Curso de pós-graduação apresentado como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Controladoria da UFPR – Universidade Federal do Paraná.

**Orientadora: Prof. Dra. Mayla
Cristina Costa**

CURITIBA

2015

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, que me permitiu chegar até aqui e me deu a força necessária para continuar e concluir este trabalho.

À minha orientadora professora Dra. Mayla Cristina Costa que disponibilizou tempo e paciência para me ajudar.

À minha querida Prof. Msc. Diva Brecailo Abib, a qual me auxiliou com ideias, empréstimos de livros e “puxões” de orelha, enquanto realizava toda a fundamentação teórica deste trabalho.

Às Doutoras Ivanise Taques, Tais Boscardin Huk e Juliana Bergmann Issa, por ter me dado a oportunidade de utilizar a clínica como objeto de estudo desta pesquisa.

Quero agradecer também à minha madrinha Maria Gorete Brotti, que me deu a oportunidade de poder estudar e concluir minha pós-graduação, uma pessoa a qual sempre me espelhei e sempre me incentivou a estudar e atingir meus objetivos.

À minha tia Vera Brotti Callegaro, pessoa que sempre me apoia, incentiva e dá ideias quanto aos meus estudos, meu muito obrigado.

À minha melhor amiga, irmã Célia de Fátima Alves da Rosa Szczerepa, a quem não tenho palavras para agradecer a ajuda, ideias e tempo para me auxiliar.

E principalmente, quero agradecer aos meus pais, que nas minhas maiores dificuldades sempre me apoiaram, que nas quedas sempre me levantaram, que nas fraquezas sempre me deram forças. Eles são meus maiores exemplos de superação, força de vontade, honestidade e trabalho.

Por fim, gostaria de agradecer a todos que mesmo não estando citados aqui, tanto contribuíram para a conclusão dessa etapa.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo evidenciar como o controle interno pode ser uma ferramenta importante no auxílio do controle de estoques e compras. No ramo da prestação de serviços, o controle dos materiais utilizados é essencial para manter a organização e a qualidade do bom atendimento. Em se tratando da empresa pesquisada, não existe nenhum tipo de controle adequado, o que é um risco eminente para o seu funcionamento. No período analisado, a empresa possui dois tipos de demanda de materiais: a permanente e a irregular, o que representa a falta de controle de estoque, onde verifica-se quais os materiais possuem maior giro de utilização, o que conseqüentemente acarreta duas modalidades de compras: a normal e a emergencial, confirmando a deficiência em monitorar seus produtos. O trabalho apresenta métodos e técnicas eficazes para a boa administração dos estoques e compras, os quais sendo utilizados adequadamente trazem benefícios a saúde financeira da empresa e também uma segurança no momento do atendimento, evitando a falta de produtos e a não prestação do serviço. A técnica que mais se enquadra no porte da empresa, é a de estoques máximos e mínimos, o qual pode ser entendido como a quantidade necessária para empresa se manter até o próximo pedido de compras e também para não haver exageros e desperdícios. Para que esta técnica seja colocada em prática, é necessária uma previsão de reposição de estoques, a qual está respaldada nos custos de manutenção, compras e falta, visando garantir ter em mãos os itens necessários para seus atendimentos. Com base no estudo realizado, pode-se afirmar que a utilização dos dados analisados neste trabalho, acarreta a otimização de resultados, evita falhas, diminui custos e aumenta a qualidade dos serviços.

Palavras chaves: Controle, estoques, compras, técnicas, resultados

ABSTRACT

This research has the aim to prove how the internal control can be an important instrument in the assistance of the control of stocks and purchase. In the branch of service, the control of the materials utilized is essential to maintain the organization and the quality of good treatment. In the case of the company studied, there isn't any type of adequate control, which is an eminent risk for its operation. In the analyzed period, the enterprise has two types of demand of materials: a permanent and an irregular, which represents the lack of control of stocks, it appears in which of the materials have more circuit of utilization, which consequently results in two genre of purchase: the normal and the emergency, confirming the deficiency in monitoring its products. This study presents efficient methods and techniques of a good administration of stocks and purchase, which being utilized adequately bring benefits to the financial health of the enterprise and security during attendance, avoiding the lack of products and the lack of providing service. The technique that fits better into the size of the enterprise, is of the maximum and minimum stocks, which can be understood as the quantity necessary for the organization to be maintained until the next request of purchase and also not to have exaggerations and waste. For this technique to be put in practical, it is necessary a forecast of reposition of stocks, which defends the costs of maintenance, purchase and lack, aiming to guarantee the possession of the necessary items for its services. With basis in the study realized, one can affirm that the utilization of the information analyzed in this work entails the optimization of results, avoid mistakes, reduce costs and raise the quality of services.

Key words: Control, stocks, purchase, techniques, results.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 Problema de Pesquisa	8
1.2 Objetivos	8
1.2.1 Objetivo Geral	8
1.2.2 Objetivos Específicos	8
1.3 Justificativa Teórica e Prática – Falta Teórico	9
2. METODOLOGIA	10
3. REFERENCIAL TEÓRICO	16
3.1 Aspectos Relevantes do Controle	16
3.1.1 A importância do Controle Interno	19
3.2 Procedimentos de Controle Interno	20
3.3 Área de Compras	21
3.4 Estoques	26
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	36
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	47
Referências	49

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A	Questionário para entrevista- administrativo	54
Apêndice B	Questionário para entrevista- dentistas	55
Apêndice C	Compras de Materiais	56
Apêndice D	Faturamento	56
Apêndice E	Lista do total de materiais	57
Apêndice F	Preço Médio	61

1. INTRODUÇÃO

Quando as empresas possuem controles deficientes a auditoria torna-se impraticável ou, então, exercida com maior rigor. (SÁ, 2005). Sendo assim, a empresa que ingressar ou até mesmo continuar no mercado, deve se atentar para os fatos internos da instituição, visando à análise dos métodos utilizados para monitorar seus estoques, atestando sua eficiência e eficácia.

O presente trabalho aborda controles internos em empresa prestadora de serviço que possui características específicas de rotinas operacionais e de aziendal (patrimonial), em geral observa-se que, em ocorrendo aplicações deficitária dos mesmos em toda e qualquer entidade, o processo de auditoria pode resultar com viés, dado as omissões decorridas dessa ausência. Dentro de uma empresa prestadora de serviços, neste caso uma entidade do ramo odontológico, o controle vem a ser uma ferramenta importante para o andamento das atividades desenvolvidas pela mesma.

Uma clínica odontológica utiliza-se de compras e estoques de materiais para a prestação de serviços, sendo assim, necessita-se de um método fácil e eficiente para que haja um bom desempenho dos serviços proporcionados aos pacientes. Nesse caso, o controle interno visa auxiliar para que a empresa possa desempenhar seu papel adequadamente, assim, pode-se gerenciar a qualidade dos materiais utilizados, orçando os melhores preços, com boa qualidade e garantindo que nada seja desperdiçado ou não utilizado.

1.1 Problema de Pesquisa

Como o Controle Interno pode auxiliar no controle de compras e estoque em uma clínica odontológica?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar como o Controle Interno pode auxiliar no controle de compras e estoque em uma clínica do ramo odontológico.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) identificar os procedimentos em termos de compra e gestão de estoques em relação a uma clínica odontológica
- b) analisar os procedimentos adotados pela clínica ao executar o controle de compra e estoque.
- c) propor melhorias no processo, se necessário.

1.3 Justificativa Teórica e Prática

Para obter um melhor controle, toda a empresa deve implantar sua missão, estabelecendo objetivos e estratégias para atingi-los. Propõe-se com este trabalho colaborar com a implantação do sistema de controle interno para que a administração alcance os objetivos pretendidos, podendo assim, ter uma maior segurança no desenvolvimento de cada função através dos procedimentos adotados. Ao implantá-los, deve-se manter a atualização de todos os procedimentos, protegendo o patrimônio e levando facilidade para a administração na hora de analisar e conferir.

Para um controle mais eficiente é necessário segregar funções, separando as funções de autorização ou aprovação de operações e a execução, monitoramento e contabilização das mesmas, ficando assim mais seguro e dificultando as fraudes, desvios e conluio.

Considerando que a administração de compras e estoques na empresa é um conjunto de atividades com a finalidade de assegurar o suprimento de materiais necessários ao funcionamento da organização, no tempo correto, na quantidade necessária, na qualidade requerida e pelo melhor preço; neste contexto, apresenta-se o seguinte tema: Controle Interno como ferramenta de auxílio na gestão de compras e estoques: um estudo de caso de uma clínica odontológica.

2. METODOLOGIA

A presente pesquisa é um misto de qualitativa, quantitativa, descritiva e exploratória, haja vista que se apropriou de procedimentos e técnicas de pesquisas de ambos os tipos.

Segundo Fachin (2006, p. 139) pesquisa é um procedimento intelectual. O qual o pesquisador adquire conhecimentos por meio da investigação de uma realidade e da busca de novas verdades sobre um fato (objeto, problema). Com base em métodos adequados e técnicas apropriadas, o mesmo busca conhecimentos específicos, respostas ou soluções para o problema estudado.

Os critérios para a classificação dos tipos de pesquisa variam de acordo com o enfoque dado, nos interesses, campos, metodologias, situações e objeto de estudo. Considera-se que este trabalho usou de procedimentos específicos de pesquisa documental, a qual se utiliza de busca de dados, escritos ou não, denominados fontes primárias. Livros, revistas, jornais, publicações avulsas e teses são fontes secundárias. Assim, documento é uma fonte de dados, fixada materialmente e suscetível de ser utilizado para consulta, estudo ou prova. (OLIVEIRA, et al, 2003). Para Martins (2004, p. 86) uma pesquisa documental visa coletar elementos relevantes para o estudo em geral ou para a realização de um trabalho em particular. É aquela realizada a partir da consulta a documentos e registros que confirmam determinado fato, ou seja, de documentos considerados cientificamente autênticos.

O desenvolvimento de uma pesquisa parte da coleta de dados e informações, que são depois analisados e interpretados visando sua correta utilização conforme o objetivo dela. (OLIVEIRA, et al, 2003). A coleta nada mais é que o registro dos dados, que deve seguir métodos e técnicas específicos para cada objetivo de estudo documental, pois sua classificação não constitui, por si só, uma pesquisa. (FACHIN, 2006).

Esta pesquisa está avaliada como qualitativa e quantitativa. Segundo Fachin (2006, p. 81) a variável qualitativa é caracterizada pelos seus atributos e relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente. Para Silva, A. (2010, p. 29) [...] pode se dizer que as investigações qualitativas têm se preocupado com o significado dos fenômenos e processos sociais, levando em consideração as motivações, crenças, valores,

representações sociais e econômicas que permeiam a rede de relações sociais. Entende-se que uma investigação qualitativa é aquela que trabalha predominantemente com dados qualitativos, isto é, os dados coletados pelo investigador que não necessariamente expressos por números. Em termos genéricos, a pesquisa qualitativa pode ser associada à coleta e a observação e análise de texto (falado ou escrito), e à observação direta do comportamento. Bardin (1988) *apud* Silva, A. (2010, p.30) na realização de uma análise qualitativa, a presença ou ausência de determinada característica de conteúdo ou de um conjunto delas em determinado fragmento de mensagem que é tomado em consideração.

Já a variável quantitativa, segundo Richardson et al. (1999: 70), “caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio padrão, às mais complexas como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.” (MARCONI e LAKATOS, 2011)

Segundo Marconi e Lakatos (2011, p. 269) o método qualitativo difere do quantitativo não só por não empregar instrumentos estatísticos, mas também pela forma de coleta e análise dos dados. Enquanto a metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc. No método quantitativo, os pesquisadores valem-se de amostras amplas e de informações numéricas, enquanto que no qualitativo as amostras são reduzidas, os dados são analisados em seu conteúdo psicossocial e os instrumentos de coleta não são estruturados.

Segundo Silva, A. (2010, p.32) método é o caminho pelo qual se chega a um determinado resultado, ainda que esse caminho não tenha sido fixado de antemão de modo deliberado e refletido; e técnica é a parte material ou o conjunto de processos de uma arte. Maneira, jeito ou habilidade especial de executar ou fazer algo.

O método de pesquisa utilizado neste trabalho é o descritivo e o exploratório. O descritivo, o qual segundo Didio (2014, p.23) consiste na

descrição e/ou na análise de dados (coletas por intermédio de questionários, de entrevistas ou de outros meios), interpretando-os, com o objetivo de chegar a uma conclusão sobre algo (população, grupo social, entre outros). O pesquisador não interfere nos dados, apenas os escreve e os analisa. Por exemplo, o recenseamento do IBGE utiliza esse tipo de pesquisa em que dados são descritos e comparados no espaço e no tempo.

A pesquisa descritiva de acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 66) observam, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com precisão possível a freqüência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidade mais complexas.

A mesma desenvolve-se principalmente, nas ciências humanas e sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados. E cujo registro não consta de documentos. (CERVO E BERVIAN, 2002)

Ainda segundo Cervo e Bervian (2002, p. 67) a pesquisa descritiva pode assumir diversas formas, entre as quais se destacam:

a) Estudos descritivos: trata-se do estudo de descrição das características, propriedades ou relações existentes na comunidade, grupo ou realidade pesquisada.

b) Pesquisa de opinião: procura saber atitudes, pontos de vista e preferências que as pessoas têm a respeito de algum assunto, com o objetivo de tomar decisões.

c) Pesquisa de motivação: busca saber as razões inconscientes e ocultas que levam, por exemplo, o consumidor a utilizar determinado produto ou que determinam certos comportamentos ou atitudes.

d) Estudo de caso: é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida.

e) Pesquisa documental: são investigados documentos a fim de se poder descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras

características. Estuda a realidade presente, e não o passado, como ocorre com a pesquisa histórica.

Há também a pesquisa exploratória, que segundo Severino (2011, p. 123) busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto. Na verdade, ela é uma preparação para a pesquisa explicativa, que é aquela que, além de registrar e analisar os fenômenos estudados, busca identificar suas causas, seja através da aplicação do método experimental/matemático, seja através da interpretação possibilitada pelos métodos qualitativos.

O presente trabalho elaborou o estudo de caso a partir de pesquisa documental, já citado acima, observação participante e entrevistas com os sujeitos e análise de todos esses fatos.

Segundo Martins (2004, p.89) estudo de caso é “um meio para se coletar dados preservando o caráter unitário do objeto a ser estudado” (CARVALHO, 1997, p.157). Não pode ser considerado um recurso metodológico que realiza a análise do objeto de pesquisa em toda a sua unidade, mas é uma tentativa de abranger todas as características mais importantes do tema que está sendo pesquisado. Pode, como uma análise qualitativa, complementar a coleta de dados nos trabalhos acadêmicos ou, de constituir em si, um trabalho monográfico.

A coleta de dados, de acordo com Cervo e Bervian (2002, p.44) ocorre após a escolha e delimitação do assunto, a revisão bibliográfica, a definição dos objetivos, a formulação do problema e das hipóteses e a identificação das variáveis.

Realizada a coleta de dados, seguem-se as tarefas de análise, discussão dos dados com a conclusão e o relatório do trabalho.

Há diversas formas de coleta de dados, todas com suas vantagens e desvantagens. Na decisão do uso de uma forma ou de outra o pesquisador levará em conta o que menos desvantagens oferecer, respeitados os objetivos da pesquisa. (CERVO E BERVIAN, 2002)

Os instrumentos de coleta de dados, de largo uso, são a entrevista, o formulário, o questionário e a observação participante. (Idem, 2002)

Como citado anteriormente foram utilizados a observação participante e a entrevista.

Para se definir observação participante, é necessário conceituar observação, a qual segundo Marconi e Lakatos (2011, p. 277) é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações utilizando os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar.

É todo procedimento que permite acesso aos fenômenos estudados. É etapa imprescindível em qualquer tipo ou modalidade de pesquisa. (SEVERINO, 2007)

A mesma ajuda o pesquisador na identificação e obtenção de provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento. Desempenha papel importante nos processos observacionais, no contexto da descoberta, e obriga o investigador a um contato direto com a realidade. Ela tem como principal objetivo registrar e acumular informações. Deve ser controlada e sistemática, possibilitando um contato pessoal e estreito do investigador com o fenômeno pesquisado. (MARCONI e LAKATOS, 2011)

De acordo com Marconi e Lakatos (2011, p. 279), observação participante implica na interação entre o investigador e grupos sociais, visando coletar modo de vida sistemáticos, diretamente do contexto ou situação específica do grupo.

Para Mann (1970: 96), ela é uma “tentativa de colocar o observador e o observado do mesmo lado, tornando-se o observador um membro do grupo de modo a vivenciar o que eles vivenciam e trabalhar dentro do sistema de referência deles”. (IDEM, 2011)

Ainda segundo Marconi e Lakatos (2011, p. 279) o seu objetivo é ganhar a confiança do grupo, fazer os indivíduos compreenderem a importância da investigação, sem ocultar seu objetivo. São apontadas, geralmente duas formas de observação: a natural, quando o observador pertence à mesma comunidade ou grupo investigado; e artificial, quando ele se integra ao grupo visando informações.

Além da observação participante, utilizou-se de entrevistas, a qual de acordo com Severino (2007, p. 124) é a técnica de coleta de informações sobre

um determinado assunto, diretamente solicitadas aos sujeitos pesquisados. Trata-se, portanto, de uma interação entre pesquisador e pesquisado. O pesquisador visa aprender o que os sujeitos pensam, sabem, representam, fazem e argumentam.

Para Marconi e Lakatos (2011, p. 273) a entrevista é flexível e aberta. Baseia-se em um guia geral com tema não específico; na qual o entrevistador tem toda flexibilidade para manipulá-lo.

De acordo com Barros e Lehfeld (2007, p. 108), as entrevistas podem ser classificadas como:

- Estruturadas: quando possuem as questões previamente formuladas, isto é, o entrevistador estabelece um roteiro prévio de perguntas e não há liberdade de alterar os tópicos ou fazer inclusão de questões diante das situações.

- Não estruturadas: o pesquisador busca conseguir, por meio da conversação, dados que possam ser utilizados em análise qualitativa, ou seja, os aspectos considerados mais relevantes de um problema de pesquisa.

O objetivo da entrevista é obter respostas sobre o tema ou problema a investigar. É importante o entrevistador propiciar um ambiente de confiança e também evitar elementos que prejudiquem a conversa, ou seja, interrupções, ruídos, conversas, música, telefonemas etc. Ela deve ser um diálogo espontâneo, porém profundo, aberto, cuidadoso, descartando perguntas muito diretas. Deve-se evitar incomodar o entrevistado com perguntas tendenciosas. (MARCONI e LAKATOS, 2011).

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Aspectos Relevantes do Controle

Segundo Lopes de Sá (2005, p.102) controle tem por finalidade observar se os fatos se passaram de acordo com o que a administração determinou; é considerada uma das cinco funções fundamentais que Fayol estabeleceu para a administração racional: Previsão, Organização, Direção, Coordenação e Controle.

No campo da contabilidade, o seu estudo assumiu perspectivas gigantescas nos estudos de Fábio Besta, que eram volvidos a considerar a Contabilidade como ciência de controle econômico. Para Imoniana e Nohara (2005, p.38), controle é um importante elemento das funções administrativas de uma organização, pois permite a constante avaliação do alcance dos objetivos estratégicos e operacionais.

Segundo Willian Attie (2011, p. 189) seu conceito só tem significado e relevância quando é concebido para garantir o cumprimento desses objetivos. Dessa forma, o controle não é algo sem face ou sem forma, mas um dado físico que avalia uma função observável.

Nesse sentido, os autores consideram que quando implantados, eles são capazes de amenizar ou eliminar gargalos que impeçam o alcance dos mesmos. Os controles podem assumir formas dependentes ou independentes, os quais podem ser manuais ou computadorizados. De um lado, quando são dependentes, as suas recomendações devem ser atendidas antes da execução das atividades funcionais seguintes. Uma tentativa de omitir uma função de controle dependente poderia travar o fluxo de processos operacionais. De outro lado, os independentes referem-se às atividades funcionais que não travam fluxos das transações econômico-financeiras.

Assim, controlar é um ato de orientar quanto ao caminho a ser trilhado para o cumprimento de tarefas definidas. Às vezes, confunde-se com a palavra comandar. Comandar diz respeito ao ímpeto de dar ordem. Conforme Ferreira (1999, p.546), controlar significa "(...) exercer o controle de: 1. Controlar diversas empresas; 2. Submeter a controle; (...) manter o controle (...)". (IMONIANA e NOHARA, 2005.)

Focando-se em Controle interno, Willian Attie (2011, p. 188) afirma que em países cuja educação é voltada a ambientes capitalistas e de investimentos efetivos o sentido de controle encontra-se mais aflorado e vivo.

O comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados, AICPA, Estados Unidos afirma:

“O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração.”

Por sua vez, na visão de Horngren, Foster e Srikant (1997) ele é visto não só como meio de se obter e utilizar as informações, para coordenar as decisões de planejamento e controle em uma empresa, mas também, para orientar o comportamento do empregado.

Willian Attie (2011, p. 189) faz uma análise de sua definição onde se observa a existência de vários fatores que necessitam ser claros e objetivamente expostos:

a) Plano de organização é o modo pelo qual se organiza um sistema. A estrutura organizacional necessita corresponder a uma divisão adequada e balanceada, de trabalho, de forma que sejam estabelecidas as relações de autoridade e responsabilidade entre os vários níveis, pelas parcelas de trabalho exigidas para a consecução dos objetivos da empresa, e de maneira que sejam definidas, claramente, as responsabilidades e autoridades dos diversos níveis;

b) Métodos e medidas que estabelecemos caminhos e os meios de comparação e julgamento para se chegar a determinado fim, mesmo que não tenham sido pré-estabelecidos formalmente. A empresa como um todo, pode ser caracterizada como a conjunção de vários subsistemas. Cada um dos subsistemas, por sua vez, compõe-se de uma cadeia de procedimentos destinados a gerar e registrar informações finais. O planejamento de um sistema, além de resultar num sistema eficiente, prático, econômico e útil, deve levar em conta a definição de procedimentos especificamente destinados para promover o controle sobre as operações e as atividades preferencialmente formalizadas através de manuais;

c) Proteção do patrimônio compreende a forma pela qual são salvaguardados e defendidos os bens e direitos da empresa. A definição e o estabelecimento de independência das funções de execução operacional (custódia, controle e contabilização dos bens patrimoniais, conjugada a um sistema de autorizações, de acordo com as responsabilidades e riscos envolvidos) possibilitam eficiente e salutar meio de salvaguardar os interesses da empresa;

d) Exatidão e fidedignidade dos dados contábeis correspondem a adequada precisão e observância aos elementos dispostos na contabilidade. A classificação dos dados dentro de uma estrutura formal de contas, seguida da existência de um plano de contas que facilite o seu registro, preparação e contabilização em tempo hábil, a utilização de um manual descritivo do uso das contas conjugado à definição de procedimentos que possibilitem a análise, a conciliação e a solução tempestiva de quaisquer divergências são elementos significativos para a expressão da fiel escrituração contábil;

e) Eficiência operacional compreende a ação ou força a ser posta em prática nas transações realizadas pela empresa. A definição de adequado plano de organização aliada aos métodos e procedimentos bem definidos, assim como a observação de normas salutareis no cumprimento dos deveres e funções com a existência de pessoal qualificado, treinado para desenvolver suas atividades e adequadamente supervisionado por seus responsáveis, tendem a implementar a desejada eficiência nas operações;

f) Políticas administrativas compreendem o sistema de regras relativas à direção dos negócios e à prática dos princípios, normas e funções para a obtenção de determinado resultado. As políticas representam as guias de raciocínio, planejadas para a tomada de decisões em níveis inferiores e aplicáveis às situações repetitivas, de forma a canalizar as decisões para o objetivo, que afetam tanto o comportamento da organização (política estratégica) quanto as regras de trabalho (políticas operacionais).

Em geral, o controle interno destina-se a: proteger o patrimônio da empresa; garantindo exatidão e confiabilidade dos relatórios contábeis, promover a eficiência operacional; bem como estimular a obediência às políticas

e diretrizes administrativas. (VIEIRA, ARAÚJO, GOMES, GUIMARÃES e ROCHA, 2007).

3.1.1 A importância do Controle Interno

Segundo Willian Attie (2001, p. 191) sua importância fica patente a partir do momento em que se torna impossível conceber uma empresa que não disponha de controle que possam garantir a continuidade do fluxo de operações e informações proposto.

A confiabilidade dos resultados gerados por esse fluxo que transforma simples dados em informações a partir das quais os empresários, utilizando-se de sua experiência administrativa, tomam decisões com vistas no objetivo comum da empresa, assume vital importância. (Attie, 2011)

Todas as empresas possuem controles internos. A diferença básica é que estes podem ser adequados ou não. A classificação pode ser dada analisando-se a eficiência dos fluxos de operações e informações e os seus custos/benefícios. A implantação ou aprimoramento de um tipo de controle é tanto viável quanto positiva for sua relação custo/benefício. O grau máximo de avaliação do benefício deve ser atribuído à importância e qualidade da informação a ser gerada. Quanto ao custo, vale lembrar que sempre que possível se deve utilizar o conceito de custo de oportunidade, que é muito amplo. (IDEM, 2011)

Ainda segundo Attie (2011, pg. 192), o mesmo afirma que os mesmos são parte integrante de cada segmento da organização e cada procedimento corresponde a uma parte do conjunto total, este por sua vez gira em torno dos aspectos administrativos, que têm influência direta sobre os aspectos contábeis; há, portanto, necessidade premente de sua consideração conjunta para efeito de determinação de adequado sistema de controle interno.

3.1.2 Características de um sistema de controle interno

Um sistema de controle interno bem desenvolvido pode incluir o controle orçamentário, custos- padrão, relatórios operacionais periódicos, análises estatísticas, programas de treinamento do pessoal e, inclusive, auditoria interna. Pode também, por conveniência, abranger atividades em outros campos, como,

por exemplo, estudo de tempos e movimentos e controle de qualidade. (ATTIE, 2011)

Em sentido amplo, o controle interno inclui, portanto, controles que podem ser peculiares tanto à contabilidade como à administração, como segue:

a) Controles contábeis: compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos diretamente relacionados, principalmente com a salvaguarda do patrimônio e a fidedignidade dos registros contábeis. Geralmente incluem os seguintes controles: sistema de autorização e aprovação; separação das funções de escrituração e elaboração dos relatórios contábeis daquelas ligadas às operações ou custódia de valores; e controles físicos sobre estes valores;

b) Controles administrativos: compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que dizem respeito à eficiência operacional e à decisão política traçada pela administração. Normalmente, se relacionam de forma indireta aos registros financeiros. Com freqüência abrangem análises estatísticas, estudos de tempo e movimento, relatórios de desempenho, programas de treinamento e qualidade.

As delimitações que indicam se certos planos especiais de organização e determinados métodos e procedimentos podem ser classificados como controles contábeis ou administrativos variam, naturalmente, de acordo com circunstâncias específicas. (IDEM, 2011)

3.2 Procedimentos de Controle Interno

A definição de procedimentos leva em conta as especificidades de cada organização, tais como: estrutura organizacional, complexidade das operações e natureza do negócio. Alguns são essenciais, dentre os quais cabe estudar o monitoramento de forma regular, revisões e atualizações periódicas, promoção de feedback, atribuições e responsabilidades definidas no organograma institucional, controle periódico dos saldos físicos e financeiros e o confronto desses saldos com o inventário físico, registro imediato das aquisições no controle de estoque, restrição do acesso ao estoque e formulários autorizados. (VIEIRA, ARAÚJO, GOMES, GUIMARÃES e ROCHA, 2007).

De acordo com Imoniana e Nohara (2005, p. 40) as atividades de controle devem ser implementadas de maneira ponderada, consciente e consistente. Nada adianta implementar seu procedimento, se este for executado de maneira mecânica, sem foco nas condições e problemas que motivaram sua implantação. Também é essencial que as situações adversas identificadas por suas atividades sejam investigadas, adotando-se oportunamente as ações corretivas.

O monitoramento é uma forma de avaliar os controles internos ao longo do tempo, sendo ele o melhor indicador de sua efetividade, cuja função é verificar se eles são adequados e efetivos (FERREIRA, 2005). Pode ser realizado por meio do acompanhamento contínuo das atividades e por avaliações periódicas, devendo funcionar conforme planejado. Enquanto que para serem eficientes, precisam que a alta administração tenha uma certeza razoável do grau de alcance dos objetivos estabelecidos. (VIEIRA, ARAÚJO, GOEMS, GUIMARÃES e ROCHA, 2007).

3.3 Área de Compras

Dentre os recursos necessários à operacionalização de qualquer empresa, os materiais são de responsabilidade da área de compras. (DEIMLING e KLIEMANN NETO, 2008).

Segundo Padoveze (2004, p. 110) a área de compras ou de suprimentos, como é também chamada, é uma área de clássica operacional, que envolve, normalmente, grande volumes de recursos financeiros, e, portanto, seu eficiente controle é necessário para uma ótima otimização dos resultados das atividades de compras.

De acordo com Santos e Campos (2008, p. 3), a atividade de compras consiste em obter do exterior da empresa os materiais, produtos e os serviços necessários ao seu funcionamento, nas quantidades e prazos estabelecidos, respeitando os níveis de qualidade predefinidos e, ao menor preço que seja possível no mercado. O termo Compras refere-se ao gerenciamento das atividades diárias do fluxo de materiais. A atividade de compras é o processo pelo qual as empresas definem os itens a serem comprados, identificam e comparam os fornecedores disponíveis, negociam com as fontes de

suprimentos, firmam contratos, elaboram ordens de compras e finalmente, recebem e pagam os bens e serviços adquiridos.

A decisão de fazer ou comprar deve ser analisada sob os aspectos estratégico e tático ou operacional, baseada na identificação dos pontos fortes da empresa e no conhecimento do cenário atual e futuro em que a empresa opera (DOBLER; BURT, 1996). (SOUZA, SCARVADA e SCARVADA, 2008).

Segundo Santos e Campos (2003, p. 4) a área de Compras deve possuir um planejamento de compras que garanta a otimização de resultados e a conquista de vantagens competitivas para a organização.

De acordo com Viana (2002, p. 172) o ato de comprar inclui as seguintes etapas:

- a) determinação do que, de quanto e de quando comprar;
- b) estudo dos fornecedores e verificação da sua capacidade técnica, relacionando-os para consulta;
- c) promoção de concorrência, para a seleção do fornecedor vencedor;
- d) fechamento do pedido, mediante autorização de fornecimento ou contrato;
- e) acompanhamento ativo durante o período que decorre entre o pedido e a entrega;
- f) encerramento do processo, após o recebimento do material, controle de qualidade e da quantidade.

Slack [et.al.] (1996) define o termo função de compras para designar a função que lida com a interface da unidade produtiva e seus mercados fornecedores. O departamento de compras assume várias funções com relação a preços, qualidade e prazos. Por isso, os objetivos de compras devem estar coerentes com os objetivos estratégicos da empresa, visando o melhor atendimento aos clientes internos e externos. (DEIMLING e KLIEMANN, 2008).

Diante do escopo da função de compras, podem-se delinear seus objetivos básicos:

- Comprar na qualidade certa

Em um universo de definições possíveis e das variáveis envolvidas em compras, o termo *qualidade* pode ter inúmeras conotações.

De acordo com Luiz Antonio Bernardi (2010, p. 202) define-se qualidade como a compra do material, mercadoria ou produto que atende às exigências e expectativas específicas quanto à utilidade, desempenho, dimensionamento e características técnicas do requisitante, respeitando o prazo certo solicitado.

Uma vez definido o parâmetro qualidade na empresa, a função compras estará habilitada a iniciar e administrar o processo de forma que se garanta o padrão desejado.

Nesse aspecto, um completo e claro entendimento dos requisitos técnicos, da utilidade e das expectativas de desempenho, junto ao requisitante e a fonte de fornecimento, bem como dos prazos de necessidade e entrega, são cruciais, evitando-se, desse modo, desgaste no processo, ou pior, perdas inevitáveis ou ajustes onerosos, entre outros.

Outro aspecto que se deve considerar é o balanceamento entre os níveis de qualidade exigidos internamente, com o que o mercado ou as fontes de fornecimento possam oferecer e seu custo. Um superdimensionamento do padrão interno de qualidade exigido, que, possivelmente, onera o custo, pode não ter contrapartida adequada na apreciação e valorização do produto pelo mercado e no preço de venda. (BERNARDI, 2010)

Esquemáticamente, pode-se assim definir o processo:

REQUISITANTE	COMPRAS
Define: Qualidade	- Pesquisa
- Especificações	
- Expectativas	- Desenvolve
- Utilidade	
- Desempenho esperado	- Compra
- Prazos	

Fonte: Bernardi (2010, p.203)

- Comprar na quantidade certa;

Luiz Antonio Bernardi (2010, p. 203) cita que definido o padrão de qualidade, outro ponto a considerar é o relativo à *quantidade* a ser comprada.

Quantidade de compra envolve considerações quanto aos níveis de estoques, política de estoques, disponibilidade de materiais e investimento em ativos.

Alguns aspectos básicos a serem considerados quando da definição dos volumes de compras:

- Quando o material será necessário?

- Volumes médios de consume ou vendas
- Expectativa de consumo ou vendas
- Níveis atuais de estoques da empresa
- Tempo de entrega
- Disponibilidade de material ou produto no mercado.

Sem a observância desses aspectos, qualquer quantidade solicitada pode causar transtornos na produção ou em vendas, bem como desequilíbrios de ordem financeira, uma vez que o correto balanceamento de todas as variáveis envolvidas só é possível no momento em que as decisões atendam à produção, vendas e finanças. (BERNARDI, 2010)

- Comprar na fonte certa;

Como se pode deduzir, a busca e a localização das melhores e corretas fontes de fornecimento dependem, em princípio, das definições de qualidade e quantidade, e o preço é uma negociação conseqüente.

Para a seleção do fornecedor há a necessidade de levantamento de várias alternativas existentes. Constatação de possibilidades e qualificações, históricos de fornecimento quanto a prazos, qualidade e atendimento, bem como idoneidade. (IDEM, 2010)

É fundamental que o setor de Compras elabore e mantenha atualizado um cadastro detalhado dos seus fornecedores atuais, potenciais e em desenvolvimento, bem como um cadastro mais abrangente, usualmente levantado em revistas especializadas do ramo, entre outras fontes possíveis. (IBIDEM, 2010)

- Comprar ao custo mais econômico

Ainda segundo Luiz Antonio Bernardi (2010, p. 205) em economia competitiva, todos os fatores são relevantes, notadamente qualidade; porém, mais ainda pode-se dizer do preço. Aí está um conflito difícil de balancear, mas que deve ser avaliado, principalmente pela análise custo *versus* benefício.

Preços baixos, por si, dificilmente relacionam-se a uma boa qualidade; portanto, precisa-se definir o que é possível para obter boa qualidade a um custo econômico. Encontram-se aqui dois conceitos, *preço baixo* e *custo econômico*; utiliza-se para o trabalho o segundo, por ser mais apropriado e estar relacionado ao ganho de qualidade e benefícios, em relação ao preço pago. (BERNARDI, 2010)

Não se deve tomar o preço como fator isolado ou único critério de valor; seria uma avaliação incompleta, pois, se há busca somente de preços baixos, sem qualquer outra consideração, pode haver tantos problemas decorrentes que, ao final, o dito popular se confirma, ou seja, o barato sai caro. Deve-se então, buscar um equilíbrio entre preço, qualidade e certeza de entrega nos prazos e condições, de forma que o custo seja econômico para a empresa e o fornecedor também tenha condições de remuneração e desenvolvimento, favorecendo uma parceria saudável. (IDEM, 2010)

Segundo Viana (2002, p. 179) as compras podem ser feitas em duas modalidades: normal ou em caráter de emergência.

- Compra normal: é o procedimento adotado quando o prazo for compatível para obter as melhores condições comerciais e técnicas na aquisição de materiais. É a mais vantajosa, pois permite ao comprador o estabelecimento de condições ideais para a empresa.

- Compra em emergência: acontece quando a empresa falha na elaboração do planejamento ou no atendimento de necessidade oriunda de problemas operacionais. É desvantajosa para a empresa, porque os preços obtidos são elevados em relação ao da compra normal.

Dentro de uma empresa do ramo odontológico, há dois tópicos que serão fundamentais para a elaboração de um bom planejamento de compras: o orçamento de compras e a gestão de estoque.

Primeiramente deve-se conceituar orçamento, Sá (2005, p.325) define como a previsão dos fatos patrimoniais; predeterminação de despesas e receitas de uma entidade; previsão de gastos.

Segundo Ferreira e Diehl (2002, p. 51) o orçamento tem sido considerado como um mecanismo de controle tradicional nas organizações, sendo umas das poucas ferramentas capazes de integrar todo o conjunto de atividades empresariais em um único planejamento. (OTLEY, 1999).

Para Warren, Reeve e Fees (2001), engloba as seguintes atividades:

- Planejamento e definição formal das metas específicas para áreas, unidades, divisões;
- Execução de ações definidas em um plano para o atingimento das metas traçadas;

- Comparação e monitoramento periódico sobre o atingimento das metas definidas. Essas ações fazem parte do controle empresarial. (FERREIRA e DIEHL,2002).

Nesse sentido, de acordo com Fernandes, Rocha, Ramos e Ivo (2010, p. 9) “o ponto básico do orçamento é entendermos o processo de estabelecer e coordenar os objetivos para todas as áreas da empresa, para que todos trabalhem em busca dos planos de lucro, e não apenas prever o que vai acontecer posteriormente”. (PADOVEZE, 2000, p. 390)

Ainda segundo Padoveze (2000, p. 390), para estabelecer os objetivos não é um processo de cima para baixo, mas de baixo para cima, dentro da estrutura hierárquica da empresa, onde haverá um envolvimento de todos, em uma gestão participativa, com muitas responsabilidades, com isso será possível que analise o desempenho e suas variações.

- Orçamento de Compras: Conforme Sanvicente e Santos (1983), o orçamento de compras consiste basicamente em um plano de determinação das matérias primas necessárias para atender a previsão da produção e estoques. (FERNANDES, ROCHA, RAMOS e IVO,2010).

O orçamento de compras de uma clínica odontológica consiste em verificar quais os melhores preços a serem pagos pelos materiais consumidos na prestação dos seus serviços. Segundo Santos e Campos (2008, p. 4) elaborar um bom orçamento de compras ainda é uma tarefa difícil, uma vez que as mudanças no cenário econômico e na alteração do padrão de compra.

- Gestão de Estoques: Além da elaboração do orçamento de compras, a gestão de estoques é outro importante elemento no planejamento de compras.

Na gestão de estoque, existem três variáveis que são importantes para o controle gerencial. São elas: giro de estoque, curva ABC e frequência de compras. Outra questão importante para Compras e para a gestão eficiente de estoques é a quantidade e a periodicidade das compras, ou seja, quanto deve ser comprado e com que frequência (SANTOS; CAMPOS,2008).

3.4 Estoques

Segundo Marion (2007, p. 278) estoque significa o conjunto de mercadorias à disposição de vendas.

Para uma empresa industrial, estoque significa a matéria-prima adquirida, estando ela em transformação (está à disposição para acabamento) ou já acabada (transformada).

Para uma empresa de serviços, estoque significa o material de consumo disponível e necessário para o desempenho eficaz de sua atividade. Portanto, esses estoques não se destinam à venda, mas são consumidos na prestação de serviços.

Em qualquer empresa, os estoques representam componente extremamente significativo, seja sob aspectos econômico-financeiros ou operacionais críticos, pois estoques e compras representam parcela substancial de desembolsos da empresa, ao mesmo tempo que absorvem grande parte das necessidades de Capital de Giro, ou seja, considerável investimento, e que representa um problema operacional e interdisciplinar em caso de falta ou excesso. (BERNARDI, 2010)

Por outro lado, nas empresas típicas de prestação de serviços públicos, como eletricidade, água e gás, por exemplo, ou de serviços em geral, não há participação maior dos materiais em relação ao custo do serviço produzido; porém a confiabilidade e a qualidade desses mesmos serviços dependem, em muito, dos suprimentos de materiais para manutenção, reparo e operação. (VIANA, 2002)

Segundo Luiz Antonio Bernardi (2010, p. 211) administrar ou gerenciar estoques significa decidir os níveis de estoques que podem ser mantidos economicamente, de forma prática e objetiva, de modo que a empresa consiga o melhor retorno de seus investimentos. Isso implica programação e controle das compras, consumo, vendas e níveis de estoques.

Viana (2009, p. 117) defende que “a gestão é um conjunto de atividades que visa, por meio das respectivas políticas de estoque, o pleno atendimento das necessidades da empresa, com máxima eficiência e ao menor custo, através do maior giro possível para o capital investido em materiais”. Já para Dias (1995, p. 19) “a função da administração de estoques é maximizar o efeito lubrificante no feedback de vendas e o ajuste do planejamento da produção”. (SANTOS, AZEVEDO, BENTES, ARAÚJO E PINHEIRO, 2012).

Nos processos de gestão é importante atentar também para o fato de que as ações devem ser permeadas pelo bom senso e, no caso do gerenciamento dos estoques, não é diferente. Para Bowersox & Closs (1999) do ponto de vista da logística, decisões que envolvem estoques são de alto risco e impacto. Se em determinados casos o excesso de estoques é usado para acomodar operações gargalos ou a garantia de manter-se no mercado, em outros, com o avanço da tecnologia e da globalização do fornecimento, o estoque e a administração dos mesmos, assume papel crucial na estratégia competitiva da empresa. Dessa maneira, um controle apurado e bem dimensionado das reservas, é capaz de deslocar altos valores antes imobilizados em mercadorias com expectativas futuras de uso ou consumo, para atividades prioritárias e que agreguem valor. (LEAL E MASCHIETTO, 2008).

De acordo com Ronald Ballou (2007, pág. 208) o controle de estoques exerce influência muito grande na rentabilidade da empresa. Eles absorvem capital que poderia estar sendo investido de outras maneiras. Portanto, o inventário desvia fundos de outros usos potenciais e tem o mesmo custo de capital que qualquer outro projeto de investimento da companhia. Aumentar a rotatividade do estoque auxilia a liberar ativo e economiza o custo de manutenção de inventário (normalmente em torno de 20% do seu valor médio).

Para Pascoal (2008, p.13) o controle de estoque surgiu para suprir uma necessidade das organizações de controlar melhor seu material. Antigamente era controlado manualmente através de fichas de prateleiras ou por fichas de controle, inclusive até hoje ainda existem empresas que trabalham com um desses sistemas, assim com o desenvolver das informações e tecnologias a era da informática aprimorou o controle de estoque substituindo os antigos, por informatizado.

Para Viana (2002, p. 361), qualquer que seja o método, é fundamental a plena observância das rotinas em prática a fim de se evitar problemas de controle, com conseqüências no inventário, que redundam em prejuízos para a empresa.

Segundo Bernardi (2010, p. 212) existe vários fatores que orientam a escolha de um método apropriado de Administração de Estoques, entre os quais:

- Objetivos da Administração;

- Número de itens;
- Graus de segurança;
- Comportamento das vendas;
- Sazonalidades;
- Giro de estoques pretendidos;
- Disponibilidade de financiamento do capital de giro;
- Disponibilidade de espaço físico para estocagem.

Uma política de estoques tem obrigatoriamente que ser desenhada e estruturada levando em conta várias áreas da empresa e suas inter-relações, sob o risco de criar condições para problemas sérios.

De acordo com Ballou (2007, p. 209) dividir o estoque em classes ou tipos facilita o controle do mesmo. Uma das melhores maneiras de classificar estoques é segundo a natureza de sua demanda. Esta pode ser permanente, sazonal, irregular, em declínio e derivada.

- **Demanda permanente:** Muitos produtos têm ciclo de vida muito longo, de forma que parecem que vão ser comercializados para sempre.

Estoques para demanda permanente são aqueles que requerem ressurgimento contínuo ou periódico. O controle de estoques orienta-se para (1) a previsão de demanda de cada item do inventário, (2) a determinação de quando o ressurgimento deve ser efetuado e (3) definir o tamanho do lote de ressurgimento.

- **Demanda sazonal:** grande número de produtos tem tal sazonalidade na demanda que não podem ser controlados da mesma forma que produtos com demanda permanente.

A administração do inventário de produtos com elevada sazonalidade está associada com a previsão acurada do nível de demanda futuro. Para produtos de moda, é necessário não apenas uma previsão precisa da quantidade a ser vendida, mas também da época na qual ocorrerá o pico. Assim, o estoque acompanha a previsão, estando sujeito aos erros intrínsecos à mesma.

- **Demanda irregular:** Alguns produtos têm comportamento tão irregular que a projeção de suas vendas é muito difícil. Um dos melhores exemplos de irregularidade no comportamento da demanda nos últimos anos é o caso de automóveis pequenos *versus* grandes.

O controle de estoques para produtos com demanda irregular está amarrado com a previsão precisa de vendas, principalmente quando o comportamento errático está combinado com tempos de ressurgimento muitos longos ou pouco flexíveis.

- **Demanda em declínio:** Algum dia a demanda de um produto acaba e, então, um produto novo vem em seu lugar. O declínio da demanda é geralmente gradual e os estoques excedentes podem ser diminuídos pouco a pouco. Para alguns produtos, entretanto o final ocorre subitamente, mas de modo planejado.

- **Demanda derivada:** Para alguns produtos, sua demanda é conhecida se a demanda dos produtos acabados puder ser determinada. O estoque necessário para atender uma demanda derivada também é derivado. Quanto e quando comprar ou produzir pode ser determinado com precisão a partir da demanda por produtos acabados. Ela serve como base para efetuar a programação final da produção.

Além das demandas, assim como Santos e Campos citaram acima, Bernardi (2010, p. 212) indica algumas técnicas e considerações básicas que efetivamente orientarão a empresa em todos os aspectos envolvidos, para a estruturação de uma correta e coerente política e administração de estoques, podendo ser agregadas particularidades operacionais intrínsecas.

- **Técnica ABC:**

Trata-se de uma técnica simples, largamente utilizada na Administração de Estoques, na qual existe uma variedade expressiva de itens que auxiliam a visualização e a análise do que é relevante ou não é, de forma que se possa utilizar tempo e recursos para administrar, com graus diferentes de intensidade e formalidade, um universo de itens.

- **Máximos e Mínimos:**

Outra forma de estruturar uma política e Administração dos Materiais é a técnica conhecida como Máximos e Mínimos.

Largamente utilizada, por causa da relativa simplicidade e objetividade, essa técnica, para que seja desenvolvida, necessita como o próprio nome sugere, das seguintes definições:

- O mínimo de estoques que é viável manter;
- O máximo de estoques que a empresa pode manter.

Com base nesses dois pressupostos, em função de demanda prevista e considerações quanto ao fornecimento, são dimensionados todos os demais quesitos necessários, que podem ser resumidos em: ponto de estoque para pedir ou solicitar a compra e lote de compra que atenda a todos os requisitos, de forma que nunca se tenha menos do que o Estoque máximo definido.

- Estoque mínimo

Também conhecido como Estoque de Segurança, uma vez que a demanda não é uniformemente previsível e o tempo de entrega também não é, ou pode ser uniformemente previsível.

Fatores determinantes do dimensionamento

- Tempo que usualmente decorre entre a verificação interna da necessidade e a requisição a compras;
- Tempo de processamento interno do pedido;
- Experiência observada em atrasos usuais de entrega do fornecedor;
- Aceleração/ desaceleração de demanda no período de espera.

Os dados são desenvolvidos e mensurados em dias de produção ou de vendas, e é ponderada a experiência no ramo.

Pode-se, com facilidade, perceber que controles e operação deficientes nos quesitos já descritos podem provocar superdimensionamento ou subdimensionamento no estoque de segurança, com todas as conseqüências possíveis.

$$\text{ESTOQUE MÍNIMO} = \text{DEMANDA DIÁRIA} \times \text{DIAS}$$

- Estoque máximo

É o volume de estoques recomendável que a empresa pode manter, observadas as particularidades específicas, impactos e outros aspectos.

O dimensionamento do estoque Máximo deve considerar os seguintes aspectos:

- a. Importância do item para a produção e vendas;
- b. Condições de fornecimento quanto a volumes, lotes mínimos de compra, entre outros;
- c. Situação de oferta e procura do mercado;
- d. Situação financeira da empresa;

- e. Necessidade de capital de giro;
- f. Custos de manter estoques;
- g. Instalações para estocagem;
- h. Giros dos estoques;
- i. Investimento e retorno.

Observa-se que o estoque máximo está mais intensamente relacionado a limites operacionais da empresa e aos objetivos de rentabilidade, giro e gestão.

Também aqui, o estoque máximo é definido em quantidades e dias de produção ou vendas:

$$\text{ESTOQUE MÁXIMO} = \text{DEMANDA DIÁRIA} \times \text{DIAS}$$

- Ponto de pedido

É o momento, definido em quantidades de estoque, em que, atingido, inicia-se um novo processo de compra, de forma que a reposição seja feita, assegurando a continuidade da produção ou das vendas e serviços.

Na prática, ponto de pedido é o momento em que as quantidades em estoque atingem o estoque mínimo mais volume médio diário (quantidades) referente aos dias de espera de cada compra, que se denomina espera.

$$\text{Ponto de pedido} = \text{Estoque de segurança} + \text{Espera}$$

$$\text{Espera} = \text{demanda média diária} \times \text{Dias de espera}$$

A espera é definida por:

- Tempo de processamento de um pedido de compras (no fornecedor);
- Prazo nominal e habitual do fornecedor (sem atrasos);
- Tempo de recepção, aceitação e preparação do material ou mercadoria para a produção ou venda.

- Lote de compra

É a diferença em quantidades entre o estoque máximo e o estoque mínimo ou de segurança, ou seja, o volume necessário de compra para que o estoque seja

reposto no nível máximo nos períodos já definidos, de forma que não haja falta ou sobra em função das esperas.

$$\text{Lote de compra} = \text{Estoque máximo} - \text{Estoque mínimo}$$

Controle de estoque é o procedimento adotado para registrar, fiscalizar e gerir a entrada e saída de mercadorias e produtos seja numa indústria ou no comércio. O controle de estoque deve ser utilizado tanto para matéria prima, mercadorias produzidas e/ou mercadorias vendidas. (PASCOAL, 2008).

De acordo com Dias (1993, p.29), inicialmente deve-se descrever suas funções principais que são: determinar —o que deve permanecer em estoque; —quando se deve reabastecer os estoques período; —quanto de estoque será necessário para um período predeterminado; acionar o departamento de compras para executar aquisição de estoque; receber, armazenar e atender os materiais estocados de acordo com as necessidades; controlar os estoques em termos de quantidades e valor e fornecer informações sobre a posição do estoque; manter inventários periódicos para avaliações das quantidades e estocados; e identificar e retirar do estoque os itens obsoletos e danificados. (IDEM, 2008).

Segundo Ballou (2007, p. 211) existem certas características que são comuns a todos os problemas de administração de estoques. É preciso compreender estes traços básicos, que são: (1) os custos associados, (2)os objetivos do inventário e (3) a previsão de incertezas

1 Custos Associados

1.1 Os custos de estoque: Há três categorias diferentes de custos na administração de inventário. Eles são:

- a) Custos de manutenção-** estão associados a todos os custos necessários para manter certa quantidade de mercadorias por um período de tempo.
- b) Custos de compra-** estão associados ao processo de aquisição das quantidades requeridas para reposição de estoque. Quando uma ordem de compra é despachada para o fornecedor, incorre-se numa série de custos resultantes do processamento do pedido e da preparação do mesmo.
- c) Custos de falta-** são aqueles que ocorrem caso haja demanda por itens em falta no estoque. Conforme reação do cliente potencial a uma situação de

carência podem ocorrer dois tipos de custos de falta: - **Custos de vendas perdidas:** ocorre quando um cliente cancela seu pedido caso o produto desejado esteja em falta. Este pode ser estimado como lucro perdido na venda agregado de qualquer perda de lucro futuro.- **Custos de atrasos:** são de medida mais fácil, pois resulta em gastos diretos da empresa. Quando o cliente aceita atrasar sua compra até que o estoque tenha sido repostado, certos custos adicionais acontecem no atendimento deste pedido.

2 Objetivos do estoque

- **Objetivos de custo:** estabelecer os níveis de estoque e a sua localização é apenas uma parte do problema global de planejamento logístico. Considerando este objetivo mais amplo, o controle de estoques é uma questão de balancear os custos de manutenção de estoques, de aquisição e de faltas.

- **Objetivo de nível de serviço:** às vezes, a dificuldade em estimar os custos de falta leva ao estabelecimento de um objetivo ligeiramente diferente para o controle de estoques. Ao fixar a disponibilidade conforme a política de que, digamos “95% das vendas de um item qualquer devem ser atendidas diretamente pelo estoque disponível”, devem-se ajustar os custos de aquisição e de manutenção de estoque de modo que sua soma seja minimizada. Repare que, ao fixar-se a disponibilidade, os custos de faltas são considerados indiretamente.

Pascoal (2008, p. 15) completa que o objetivo do controle de estoque é também financeiro, pois a manutenção de estoques é cara e o gerenciamento do estoque deve permitir que o capital investido seja minimizado. Ao mesmo tempo, não é possível para uma empresa trabalhar sem estoque.

3 Previsão das incertezas

Controlar o nível de estoque é como apostar num jogo de azar. Nunca se tem certeza da quantidade demandada para armazenagem. Para complicar ainda mais a situação, não é possível conhecer com exatidão quando chegarão os suprimentos para abastecer os inventários. Portanto, uma das primeiras questões consideradas na gestão de estoques é a previsão de vendas futuras e a estimativa dos tempos de ressuprimento, desde a colocação do pedido até a chegada do material. (BALLOU, 2007)

- **Previsão de demanda:** Prever qual a quantidade de produto que os clientes deverão comprar é assunto vital para todo o planejamento empresarial. Há alguns tipos de pesquisa para verificar a previsão de demanda: Pesquisas de intenção realizadas por correio, telefone ou por entrevistas pessoais, diretamente com o cliente; Solicitação de opinião de pessoas com grande conhecimento do assunto, que podem ser desde vendedores da empresa até especialistas renomados; Projeção de vendas passadas, é a técnica mais comum utilizada;

- **Previsão de ressurgimento:** pode ocorrer falta de mercadorias por causa de atrasos na entrega dos pedidos de ressurgimento e não devido a incrementos inesperados da demanda. Às vezes, os estoques estão em níveis excessivos por razões opostas. Da mesma forma que a demanda, os tempos de ressurgimento não são conhecidos com exatidão para a maioria dos itens do inventário e, portanto, também devem ser previstos, porém pode-se montar uma amostra de tempos passados e calcular o tempo médio e sua variabilidade. (IBIDEM)

Portanto, um bom controle de estoque passa primeiramente pelo planejamento desse estoque. Quais produtos ou matérias-primas oferecem vantagens ao serem estocadas? Para saber a resposta é preciso levar em conta a data de entrega do fornecedor, perecibilidade, demanda, entre outros fatores. Esse levantamento irá determinar o que e quanto deverá permanecer em estoque, a periodicidade da reposição e o grau de prioridade de cada item. Também irá determinar as necessidades físicas para a estocagem dos produtos. (PASCOAL, 2008).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Através de entrevista semi estruturada com a funcionária do setor administrativo, com os dentistas responsáveis pelos atendimentos e também acesso aos arquivos do ano de 2014, foi elaborada a coleta de dados para a pesquisa.

A empresa utilizada neste estudo tem por sua atividade a prestação de serviços em atendimento odontológico. Ela foi criada em 29 de setembro de 2008, na cidade de Ponta Grossa, fazendo parte de uma franquia de São Paulo com mais de 160 unidades por todo o país.

Atualmente ela está fora dessa franquia, mas mantém uma média de 1.600 pacientes em tratamento, duas recepcionistas, duas auxiliares de higiene bucal, uma funcionária responsável pela limpeza, uma auxiliar administrativa, duas funcionárias responsáveis pelo comercial e nove dentistas em seu quadro geral, sendo três desses sócios-proprietários.

Para o controle dos atendimentos e agendamentos dos pacientes, há um sistema denominado EasyDental 8.1, o qual é utilizado somente pela recepção.

A Clínica possui diversas especialidades em seu quadro de atendimento, sendo divididos por dia da semana, dos quais as especialidades em clínico geral e ortodontia em quase todos os dias.

<u>Agenda Semanal</u>		
Dias da semana	Especialidade	Média de pacientes
Segunda- Feira	Clínica geral	16
	Ortodontia	28
Terça-Feira	Clínica geral	16
	Ortodontia	28
Quarta- Feira	Implantodontia	15
	Ortodontia	28
Quinta- Feira	Endodontia	10
	Prótese	16
	Ortodontia	28
Sexta-Feira	Clínica Geral	16

	Implantodontia	15
Sábado	Clínica geral	16

Fonte: Dados coletados pela autora

Assim, por possuir uma demanda muito grande de atendimentos semanais, há necessidade de um controle de compras e estoque, visando um atendimento rápido e com materiais de qualidade.

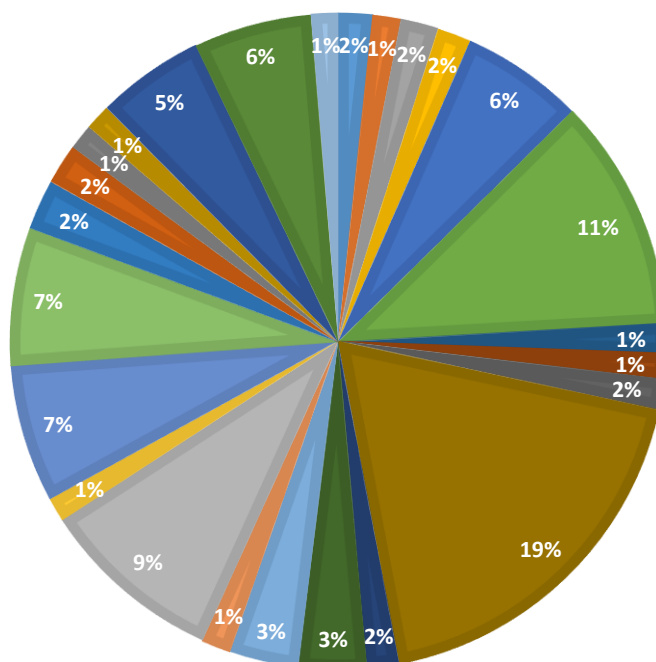
De acordo com a administração, a maior dificuldade encontrada hoje é a falta de tempo para realizar as pesquisas de preço e orçamentos, pois como não há um controle definido muitas vezes é necessário efetuar compras emergenciais, além disso, há também a questão de prazos de validade de alguns medicamentos, bem como a indecisão dos profissionais perante algumas marcas de produtos.

Ponderações

Itens com maior rotatividade

Com base na planilha analisada, observa-se que os itens que possuem maior rotatividade estão representados no gráfico abaixo:

ITENS COM MAIOR ROTATIVIDADE



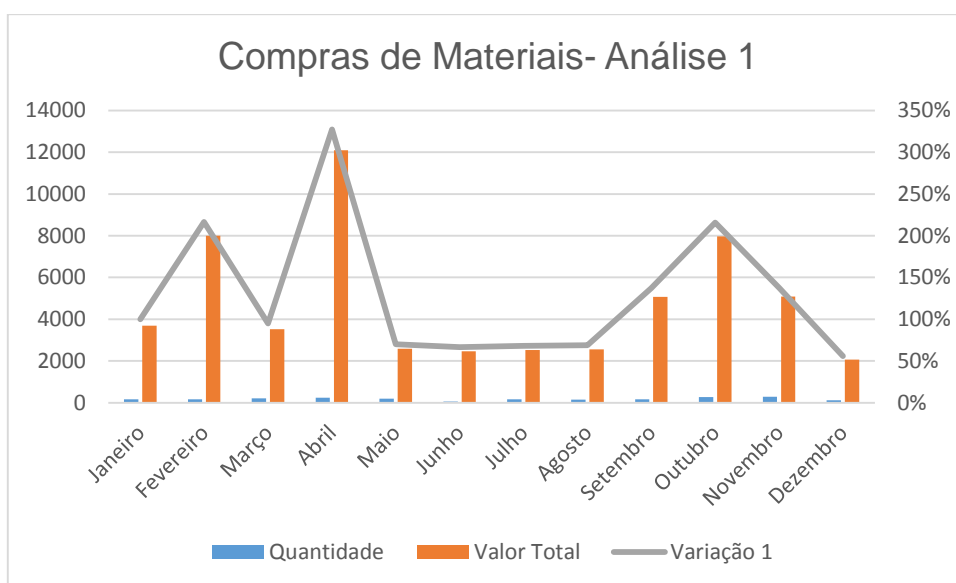
Fonte: Dados coletados pela autora.

Os itens com maiores percentuais do gráfico - 19% e 11%-, braquetes e arcos de aço, são usados especificamente pela ortodontia e os demais itens pelas outras especialidades, conseqüentemente são os que possuem uma maior demanda de compra e os quais conforme os dados da entrevista, retirados do estoque sem supervisão, evidenciando a falta de um controle interno adequado.

Cada um dos materiais citados acima possui um determinado tempo para compra e entrega. Os de ortodontia são comprados a cada dois meses e o prazo

de entrega a partir da data do pedido é de uma semana, o que faz com que a entidade necessite de um estoque de segurança para que não prejudique os seus atendimentos. Os de implantodontia são pedidos a cada seis meses e seu prazo de entrega também é de uma semana, porém esses materiais são solicitados conforme a necessidade de cada paciente. Já os de clínico geral, prótese e endodontia são pedidos semanalmente e a sua entrega é no máximo de um dia.

Compras de Materiais

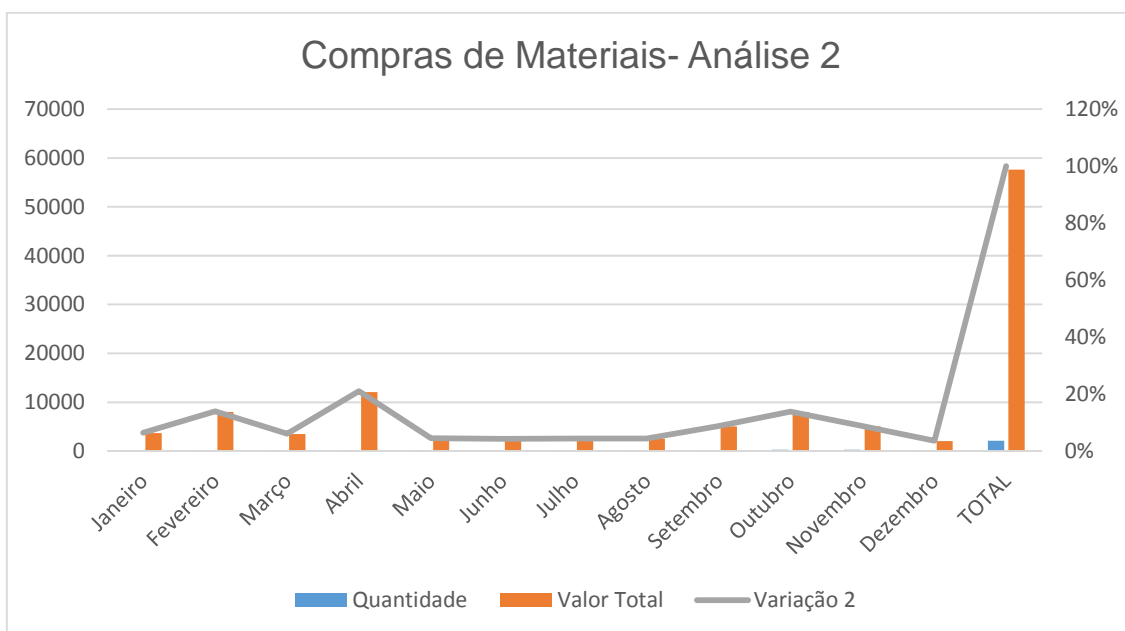


Fonte: Dados coletados pela autora.

O período de compras analisado foi de janeiro a dezembro de 2014, em que janeiro é o ponto de partida equivalente a 100% para verificação da variação dos valores monetários ocorridos ao longo do ano. Constatou-se que os meses de fevereiro, abril, setembro, outubro e novembro tiveram um aumento significativo, visto que houve nesses períodos, exceto fevereiro, compras emergenciais. Isso comprova a falta de controle e fiscalização dos materiais em estoque, principalmente os de ortodontia, que de acordo com a entrevista feita com os dentistas, chegou-se à conclusão de que a maior dificuldade nos atendimentos é justamente a falta desses materiais, que possuem maior rotatividade e que suas compras são efetuadas em outro estado e seu prazo de entrega maior e mais demorado.

Analisando o mês de fevereiro, observa-se um aumento de 117% em relação aos valores pagos no mês de janeiro, ou seja, praticamente o dobro da

primeira compra do ano. Em abril, esse aumento chega à 227% em relação ao mês base (janeiro), este fato pode ser explicado, como foi citado anteriormente, devido a compras emergenciais ocorridas e também aos procedimentos semelhantes que a maioria dos pacientes se submeteu neste mês. No mês de setembro, observa-se que o aumento em relação a janeiro foi de 37%, porém, em relação a abril - o mês que obteve o maior percentual- sofreu queda de 190%, o que se pode entender que a maioria dos procedimentos dos pacientes não coincidiram neste mês. Já em outubro, ocorreu um aumento quase que semelhante ao mês de fevereiro, atingindo 116% a mais em relação ao mês base, o que pode ser exemplificado pelo aumento de tratamento em ortodontia e procedimentos de implantodontia coincidentes neste mês. E em novembro, o aumento em relação a janeiro foi de 37%.



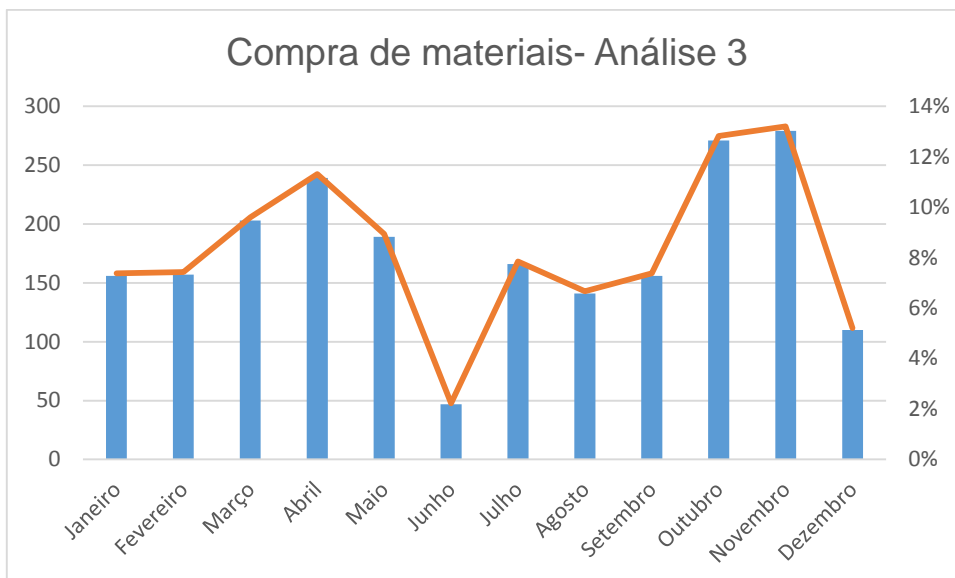
Fonte: Dados coletados pela autora

Esta segunda análise, tem por finalidade a verificação do custo mês a mês em relação ao total do ano de 2014, assim observa-se que igual a análise 1, os meses em que mais se comprou foram os de fevereiro, abril, setembro, outubro e novembro, onde o mês de abril foi o que obteve a maior variação.

Em fevereiro e outubro, o percentual encontrado foi de 14% em relação ao valor pago durante o ano todo, ou seja, do valor correspondente ao total de compras em 2014. No mês de abril, este percentual atingiu 21%, devido ao número maior de compras de materiais de implantodontia, os quais possuem um valor unitário mais elevado em relação aos demais itens comprados neste mês.

Isto ocorre devido à longa duração do tratamento de cada paciente, pois os itens são comprados conforme a necessidade de cada um. O que deve também ser levado em consideração é o fato de alguns pacientes terem iniciado seu tratamento conjuntamente, o que gera uma demanda maior de compras desses materiais. Esse fato é verificado em comparação aos meses anteriores, onde não houve compras de grande volume.

Já em setembro e dezembro houve um percentual de 9% respectivamente.



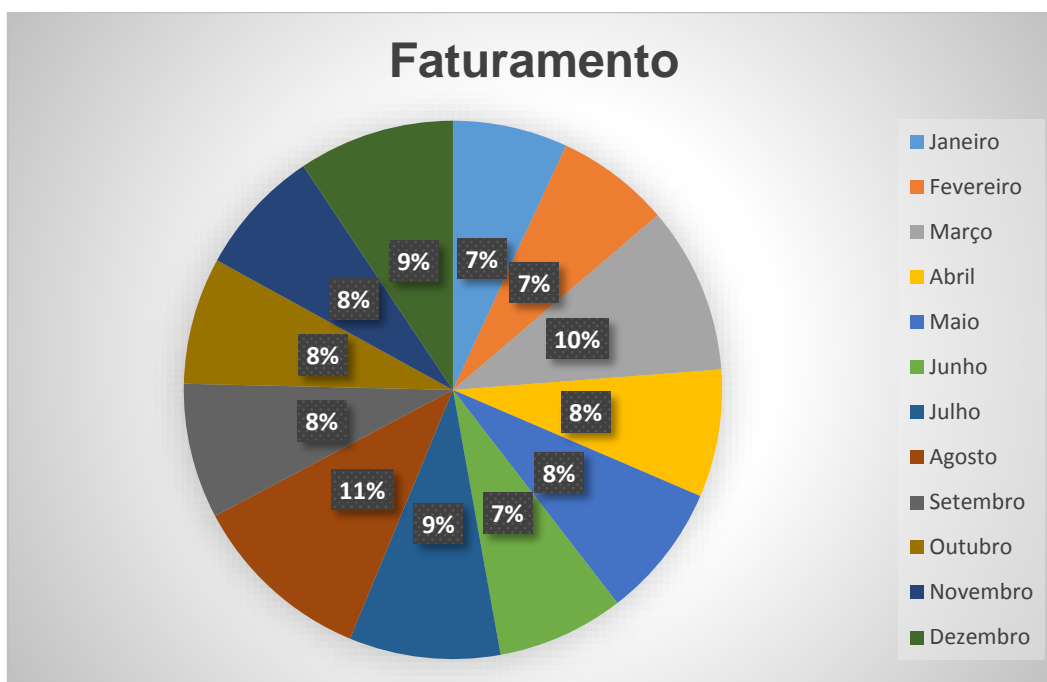
Fonte: Dados coletados pela autora

A terceira e última análise, refere-se às quantidades compradas. Observando o total de itens comprados em 2014, os meses de março, abril, outubro e novembro foram os períodos em que mais se comprou materiais. No mês de março, os itens comprados correspondem à 10% do total de itens do ano e em comparação ao mês anterior, elevou-se 3%. No mês de abril, o percentual em relação ao total é de 11%, com 1% a mais que o mês de março. Já em outubro, esse percentual aumenta cerca de 2% atingindo 13% do total do ano, e se comparado aos meses anteriores a variação foi de 5% a 6%. E em novembro, o percentual manteve-se constante.

Como foi citado na análise anterior, em abril houve compras em grandes quantidades de material para implantodontia além de outros materiais de uso geral, como algodão, luvas, soro fisiológico e sugador, isto também constatado pelo fato revelado na análise anterior. Compraram-se também materiais de ortodontia, destacando-se os braquetes e arcos de aço.

Concluindo a análise das compras de materiais, é perceptível que algumas variações devem ser levadas em consideração. No mês de março, a quantidade de materiais comprados foi de 203 itens, diferença de 47 itens a mais que o mês base (janeiro), porém, esse aumento de quantidade não afetou o valor das compras, pois as mesmas sofreram queda de 5% em relação à base. Isto deve-se ao fato de que os valores unitários são menores ou houve a incidência de desconto devido à quantidade de itens ser maior. E o mês com menor percentual em todas as variações é o mês de junho.

Faturamento



Fonte: Dados coletados pela autora

O faturamento total atingindo em 2014 foi de R\$ 583.456,85 (quinhentos e oitenta e três mil quatrocentos e cinquenta e seis reais e oitenta e cinco centavos). Os meses que possuem maior faturamento são março, julho, agosto e dezembro. O mês de março equivale a 10% do total, julho e dezembro 9% e agosto 11%.

Se comparado o valor integral das compras com o faturamento anual, percebe-se que as mesmas equivalem a 10% do total do faturamento.

Analisando o fato citado acima, no mês de fevereiro as compras correspondem a 20% do faturamento mensal, o segundo percentual encontrado na pesquisa. No mês de abril, esse percentual atingiu 27%, o maior percentual

encontrado. Em outubro e novembro, esses percentuais foram 17% e 11%, respectivamente.

Através dos valores obtidos, mesmo sendo desconhecido o custo total para o funcionamento da empresa, pode-se observar que faturamento obtido traz um retorno desejado à entidade.

Preço Médio

O preço médio calculado na análise tem o intuito de informar a variação ocorrida ao longo do ano com os itens utilizado na prestação de serviços odontológicos.

Levando como base os itens mais relevantes, observa-se que alguns deles iniciam o processo de compras com o fator x e ao longo do período esse fator aumenta chegando a obter a x^3 . O que também se verificou, foi que alguns destes itens foram comprados dentro do mesmo mês mais de uma vez, o que acarretou a variação ainda maior do valor unitário.

A tabela abaixo exemplifica a citação acima:

Item	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Preço Médio
Adesivo Magic Bond	R\$ -	R\$ 21,98	R\$ 25,00	R\$ 29,99	R\$ 34,83	R\$ -	R\$ 34,83 R\$ 35,90	R\$ 37,90	R\$ 37,90	R\$ 37,90	R\$ -	R\$ -	R\$ 32,91
Alginato	R\$ 27,90	R\$ 29,30	R\$ 27,00 R\$ 32,90 R\$ 27,90	R\$ 29,90 R\$ 28,90 R\$ -	R\$ 29,90	R\$ 32,90	R\$ 32,90 R\$ 29,90 R\$ -	R\$ 31,90 R\$ 32,90 R\$ -	R\$ -	R\$ 32,90 R\$ 33,90 R\$ -	R\$ 32,90	R\$ 32,90	R\$ 30,99
Anestésicos Mepivacaína 3%	R\$ 52,99	R\$ 52,99	R\$ 48,72	R\$ 54,05	R\$ 54,04 R\$ 59,99	R\$ -	R\$ -	R\$ 58,90	R\$ 58,99	R\$ -	R\$ 62,90	R\$ -	R\$ 55,95
Anestésico Citocaina	R\$ 27,50	R\$ 27,90	R\$ -	R\$ 37,56	R\$ 28,90	R\$ -	R\$ -	R\$ 39,99	R\$ -	R\$ 39,99	R\$ 41,90	R\$ 42,99	R\$ 35,84
Arco de aço red	R\$ -	R\$ -	R\$ 9,25 R\$ 7,72 R\$ - R\$ -	R\$ 7,22 R\$ 11,70 R\$ - R\$ -	R\$ 8,33 R\$ 9,90 R\$ - R\$ -	R\$ -	R\$ 7,67 R\$ 9,90 R\$ - R\$ -	R\$ -	R\$ 9,90	R\$ 11,00	R\$ 8,10 R\$ 8,33 R\$ 9,90 R\$ 11,70	R\$ -	R\$ 9,33
Arco de ret	R\$ -	R\$ -	R\$ 9,22 R\$ 16,00	R\$ 20,25	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 18,33	R\$ -	R\$ 13,65	R\$ 15,49
Bandas ortodônticas	R\$ 1,50	R\$ 1,55	R\$ -	R\$ -	R\$ 1,55	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1,55 R\$ 7,20	R\$ -	R\$ -	R\$ 2,67
Braquetes	R\$ -	R\$ -	R\$ 12,60 R\$ 9,90 R\$ - R\$ -	R\$ 6,75 R\$ 9,90 R\$ 12,60 R\$ -	R\$ 24,75 R\$ 6,75 R\$ 9,90 R\$ 12,60	R\$ 24,75	R\$ 24,75 R\$ 6,75 R\$ 9,90 R\$ 12,60	R\$ 11,55 R\$ 11,00 R\$ - R\$ -	R\$ 9,90 R\$ 12,60 R\$ - R\$ -	R\$ 9,90 R\$ 12,60 R\$ - R\$ -	R\$ 6,75 R\$ 9,90 R\$ 12,60 R\$ -	R\$ 15,75	R\$ 12,38
Brocas Diamantadas	R\$ -	R\$ 31,90	R\$ -	R\$ 8,50	R\$ -	R\$ -	R\$ 39,90	R\$ 8,50 R\$ 6,75	R\$ 8,50	R\$ -	R\$ 6,75 R\$ 8,50	R\$ -	R\$ 14,91
Cimento Fosfato de Zinco	R\$ 8,26	R\$ 8,30	R\$ 14,99 R\$ 14,97	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 14,50	R\$ 14,50	R\$ -	R\$ 15,90	R\$ 14,50	R\$ -	R\$ 13,24
Detergente enzimático	R\$ 27,90	R\$ 31,00	R\$ 27,87 R\$ 33,90	R\$ 33,90	R\$ 33,87 R\$ 33,90	R\$ -	R\$ 36,90	R\$ 36,90	R\$ 36,90	R\$ 39,50	R\$ -	R\$ 39,44	R\$ 34,33
Disco de Lixa	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 37,90	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 40,90 R\$ 94,96	R\$ -	R\$ 57,92
Gaze 13 fios	R\$ 13,78	R\$ 15,30	R\$ 15,30	R\$ 15,30	R\$ 15,30 R\$ 15,80	R\$ -	R\$ 15,30	R\$ 15,30	R\$ 15,30	R\$ 15,30	R\$ 15,30	R\$ 15,30	R\$ 15,22
Gesso	R\$ 10,50	R\$ 5,30	R\$ 5,30	R\$ 5,30	R\$ 5,90 R\$ 5,99	R\$ -	R\$ 5,90 R\$ 5,99	R\$ 5,99	R\$ 5,99	R\$ 5,99	R\$ 5,99	R\$ 5,99	R\$ 6,16
Pasta Zinco-enólica	R\$ -	R\$ -	R\$ 28,02	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 39,58	R\$ -	R\$ -	R\$ 40,90	R\$ -	R\$ -	R\$ 36,17
Pinos Fibras de Vidro	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 58,38 R\$ 95,90	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 77,14
Resina fotopolimerizável liss	R\$ 52,35	R\$ 17,90	R\$ 16,07	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 20,90	R\$ 21,95	R\$ 21,90	R\$ 21,80	R\$ -	R\$ 24,70

Fonte: Dados coletados pela autora

Observando a tabela, verifica-se que os itens Disco de Lixa e Pinos Fibra de vidro obtiveram variações de R\$54,06 e R\$37,52 respectivamente, dentro do mesmo mês. O que pode ser explicado pela necessidade que a entidade teve de

suprir sua demanda de utilização, tendo que recorrer a compra emergencial, devido à falta de planejamento e controle do seu orçamento.

Os demais itens analisados sofrem variações de R\$ 1,00 até R\$ 10,00 dentre o período observado, o que representa a inflação ocasionada pelo sistema econômico irregular do nosso país.

Estoque mínimo e máximo

O estoque mínimo ou de segurança nada mais é do que a quantidade necessária para se manter a atividade essencial da empresa.

No caso da entidade analisada, a planilha abaixo demonstra quais as quantidades necessárias para que os atendimentos ocorram de forma regular e uniforme. Se essa demanda fosse seguida não haveria a necessidade de compras emergenciais, o que diminuiria os custos adicionais, as variáveis de valor unitário e os prazos de entrega dos pedidos.

Item	Demanda	Dias	Semana	Mês
Ácido Fosfórico 37% c/3	3	6	3	12
Adesivo dentário Fotopolimerizador ambar	3	6	3	12
Adesivo Magic Bond	3	6	3	12
Água destilada 5,0 lt	5,0	24	1.250	5000
Água oxigenada 10 vol	1	24	0,25	1
Agulha curta Injecta	50	6	50	200
Álcool 70%	1	6	1	4
Alginato	1	12	0,5	2
Algodão	1	6	1	4
Alveolex	1	24	0,25	1
Anestésico Tópico Benzotop	2	6	2	8
Anestésico Articaine 4%	10	6	10	40
Anestésicos Mepivacaína 3%	10	1	60	240
Anestésico Citocáina	10	1	60	240
Anestésico Mepiadre 2%	10	1	60	240
Antisséptico bucal	1	24	0,25	1
Babador branco	2	6	2	8
Bicarbonato de Sódio para profilaxia	1	24	0,25	1
Carbono de oclusão	2	6	2	8
Cartão p/ raio x 2 furos	10	1	60	240
Catalisador	1	12	0,5	2
Cera Ne. 7	1	24	0,25	1
Cera rosa lysanda	1	24	0,25	1
Cimento Endodontico kit	1	24	0,25	1
Cimento Fosfato de Zinco	1	24	0,25	1
Cimento Resinoso Dual (All Cem)	1	24	0,25	1
Clareador 16% Whiteness	6	6	6	24
Clareador 22% Whiteness	6	6	6	24
Clorexidina 2% gel	2	6	2	8
Cone acessório	1	6	1	4
Cone de papel absorvente 1ª série	10	6	10	40
Cone de papel absorvente 2ª série	10	6	10	40
Descartex Perf. Cort. 3L	1	24	0,25	1
Detergente enzimático	1	12	0,25	1
Desinfetante Germirio 5L	5,0	6	1250	5000
Dessensibilizante clinpro XT	2	24	0,5	2
Disco de Lixa	10	24	2,5	10
EDTA Agente quelante maquirá	1	24	0,25	1
Envelope (rolo) 250x50 sterlicare	1	24	0,25	1
Esponja hemostática	4	6	4	16
Eucaliptol 10 ml	1	12	0,25	1
Eugenol 20 ml maquirá	1	12	0,25	1
Filme E-Speed kodak	1	24	0,25	1
Fio de sutura nylon	1	24	0,25	1
Fio de sutura agulhado de seda 4.0	1	24	0,25	1
Fio Dental	1	24	0,25	1
Fio retrator	1	24	0,25	1
Fita adesiva para autoclave	1	24	0,25	1
Fixador Kodak	1	24	0,25	1
Formocresol	1	24	0,25	1
Gaze 13 fios	8	6	8	32
Gesso	1	6	1	4
Hidróxido de Cálcio	1	12	0,5	2
Ionômero de Vidro líquido	1	24	0,25	1
Ionômero de Vidro em pó	1	24	0,25	1
Lâmina de bisturi n. 15 avulso	6	6	6	24
Lençol de borracha	1	24	0,25	1
Luva Cirúrgica 8,0	8	6	8	32
Luva Cirúrgica 7,0	8	6	8	32
Luva Cirúrgica 7,5	8	6	8	32
Luva procedimento extra pequena	6	24	1,5	6
Luva procedimento pequena	4	24	1	4
Luva procedimento média	4	24	1	4
Máscara tripla c/ elástico	2	24	0,5	2
Material de Moldagem Speedex catalisador	2	24	0,5	2
Material de Moldagem Speedex denso	2	24	0,5	2
Material de Moldagem Speedex fluido	2	24	2	8
Material de Moldagem Speedex kit	2	24	2	8
Material para moldagem Speedex pasta fina	2	24	2	8
Material para moldagem Speedex pote pesado	2	24	2	8
Mola aberta Niti	5	24	1,25	5
Óleo lubrificante refil 200ml maquirá	200	24	50	200
Papel carbono contacto	2	6	2	8
Paramonoclorofenol	1	24	0,25	1
Pasta Polimento	1	24	0,25	1
Pasta Zinco- enólica	2	24	0,5	2
Pincel Microbrush	4	24	1	4
Pinos Fibras de Vidro	1	24	0,25	1
Placa de silicone	1	24	0,25	1
Polidores p/ acrílico c/ 6	1	24	0,25	1
Reembasador provisório	1	24	0,25	1
Resina Acrílica Autopolimerizável pó	1	24	0,25	1
Resina Charisma OA2	1	24	0,25	1
Resina flow A1	1	24	0,25	1
Resina fotopolimerizável liss	4	24	1	4
Resina ortocem	2	24	0,5	2
Resina Z100	1	24	0,25	1
Restaurador temporário	1	24	0,25	1
Revelador kodak	1	24	0,25	1
Saco de lixo branco 20 l c/ identificação	4	1	24	96
Soro Fisiológico	8	24	2	8
Sugador	10	24	2,5	10
Sugador Cirúrgico	2	24	0,5	2
Sugador de Endo	4	24	1	4
Tira de Lixa Centro-Neutro	1	24	0,25	1
Touca descartável c/ 100	1	24	0,25	1
Total	535	1667	3008,75	12035

Fonte: Dados coletados pela autora

Existem itens que se comprados em uma determinada quantidade, duram para o mês todo, porém outras necessitam de reposição semanal. Essas últimas são as quais requerem um maior cuidado e controle, pois são de utilização geral e se houver a sua falta, prejudicará o andamento dos atendimentos.

Com relação ao estoque máximo, a entidade não opera neste conceito, pois há muitos itens com prazos de validade que requerem uma maior rotatividade, conforme entrevista feita com a administração já houve casos de não utilização de materiais, causando um desperdício desnecessário devido ao prazo de validade dos produtos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O controle interno é uma ferramenta de gestão tanto financeira como operacional, que visa o aperfeiçoamento das operações, buscando sua máxima eficiência e eficácia. O mesmo, possibilita ao(s) administrador(es) elaborar estratégias financeiras e administrativas, por meio da gestão de informações por ele geradas, sendo, portanto, fundamental no contexto empresarial atual.

O trabalho realizado teve por finalidade a verificação e análise de quais os procedimentos adotados para a realização do controle de compras e estoques em uma clínica odontológica.

Após o desenvolvimento desta pesquisa, agregado à coleta de dados e realização de planilhas e gráficos, foi possível perceber a realidade econômica da entidade e a total falta de controle referente aos estoques dos materiais utilizados na prestação de serviços.

Infelizmente, a empresa não possui uma pessoa responsável pela realização de pesquisa de preços, orçamentos e também há a falta de alguém responsável pelo controle e organização dos estoques, inviabilizando a verificação de quais os materiais necessários para a efetivação das compras.

Há também o fato de que não existe a possibilidade de precisar a quantidade necessária de utilização de alguns materiais em vista de que são comprados conforme a necessidade dos pacientes, como é o caso dos implantes. E existem os procedimentos que requerem uma maior rotatividade de materiais, como é o caso dos materiais de ortodontia, os quais devem ser comprados com uma quantidade suficiente para satisfazer a demanda da empresa e também para evitar compras em quantidade menores e com custo mais alto. Evitando assim, os prejuízos nos atendimentos e tratamentos.

Deste modo, conclui-se que a implantação de um sistema de controle de estoque, traz benefícios à saúde e manutenção da empresa, visando fornecer agilidade na hora de orçar quantidades necessárias e viabilidade de compras. E neste caso a entidade necessita urgentemente de um sistema deste tipo.

Assim como existe a necessidade de um sistema de controle, existe a obrigação da contratação de alguém com qualificação necessária para manter a organização desse sistema, visando o monitoramento dos materiais de acordo com a necessidade de sua utilização.

Sendo assim, este trabalho abre espaço para continuidade, tanto na área de controladoria, como auditoria e sistemas de informação, pois é um tema de grande abrangência nestas áreas, e como a empresa tem um déficit no controle de seus estoques e necessita de um programa específico, porém de fácil utilização, pode-se haver a curiosidade de acadêmicos e profissionais dessas áreas na ampliação desta pesquisa.

Referências

ATTIE, William. **Auditoria: Conceitos e Aplicações**. 6º Edição. São Paulo: Atlas, 2011.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 3º Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. 19º Edição. São Paulo: Atlas, 2007.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Empreendedorismo e Gestão: Fundamentos, Estratégias e Dinâmicas**. 10º Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica- Quinta Edição**. 5º Edição. São Paulo: Pretice Hall, 2004.

DEIMLING, Moacir Francisco; KLIEMANN NETO, Francisco José. **Análise de modelos de avaliação da performance de fornecedores - um estudo de caso na indústria metal-mecânica**. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/1730/analise-de-modelos-de-avaliacao-da-performance-de-fornecedores---um-estudo-de-caso-na-industria-metal-mecanica>>. Acessado em: 17/08/2014.

DIDIO, Lucie. **Como produzir monografias, dissertações, teses, livros e outros trabalhos**. 1º Edição. São Paulo: Atlas, 2014.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia** – 5ª ed.—São Paulo: Saraiva, 2006

FERNANDES, Douglas; ROCHA, Elizabeth; RAMOS, Ricardo; IVO, Sílvio. **O orçamento: Ferramenta de controle ou limitador de crescimento? Um caso prático de uma multinacional**. Disponível em: <http://sinescontabil.com.br/monografias/trab_profissionais/ricardo.pdf>. Acessado em: 17/08/2014.

IMONIANA, Joshua Onome; Nohara, Jouliana Jordan. **Cognição da estrutura de controle interno: uma pesquisa exploratória**. **BASE – Revista de**

Administração e Contabilidade da Unisinos. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/20469/cognicao-da-estrutura-de-controle-interno--uma-pesquisa-exploratoria>> Acessado em: 10/08/2014.

LEAL JUNIOR, Ilton Curty Leal; MASCHIETTO, Marcelo. **A Gestão de Estoques como Ferramenta Estratégica na Redução de Custos.** Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos2008.php?pag=64>>. Acessado em: 17/08/2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica.** 6º Edição. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia Científica- Como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos.** 1º Edição. Curitiba: Juruá, 2004.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva; CECCONELLO, Antonio Renato; BARBOSA, Claudionor Francisco; CÉLICE, Eduardo de Souza; KOUNROUZAN, Marcia Covaciuc; DI GIORGI, Wanny Arantes Bongiovanni. **Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade.**- São Paulo: Saraiva, 2003

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Sistemas de Informações Contábeis: Fundamentos e Análise.** 2º Edição. São Paulo: Atlas, 2000.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Sistemas de Informações Contábeis: Fundamentos e Análise.** 4º Edição. São Paulo: Atlas, 2004.

PASCOAL, Janaína Araújo. **Gestão estratégica de recursos materiais: controle de estoque e armazenagem.** Disponível em: <<http://unipe.br/blog/administracao/wp-content/uploads/2008/11/gestao-estrategica-de-recursos-materiais-controle-de-estoque-e-armazenamento.pdf>>. Acessado em: 17/08/2014.

SÁ, A. Lopes; SÁ, A.M. Lopes. **Dicionário de Contabilidade.** 10º Edição, São Paulo: Atlas, 2005,.

SANTOS, Eduardo Bezerra dos; AZEVEDO, Pedro Henrique Bueno Meirelles de; BENTES, Ramiro Isac; ARAÚJO, Luiz Rafael Thomaz; PINHEIRO, Henrique Augusto Galvão. **Análise da utilização de ferramentas de gestão de estoque em uma empresa produtora de bebidas, como auxílio à gestão da logística**

de materiais em um cenário de demanda variável. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_tn_stp_157_914_20007.pdf>.

Acessado em: 17/08/2014.

SANTOS, Rosangela Vilela dos; CAMPOS FILHO, Luiz Alberto Nascimento. **Propostas para Aumento do Desempenho da Área de Compras em Empresa Varejista.** Disponível em:

<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/5439/propostas-para-aumento-do-desempenho-da-area-de-compras-em-empresa-varejista>>. Acessado em: 17/08/2014.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** 23ª Edição. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa Aplicada á Contabilidade- Orientações de Estudos, Projetos, Artigos, Relatórios, Monografias, Dissertações, Teses.**- 3ª ed.- São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, Wendel Alex Castro; ROCHA, Adriana Maria; MELO, Alfredo Alves Oliveira. **Sistema de Gerenciamento e Controle Interno: uma Análise dos Escritórios de Contabilidade de Belo Horizonte/MG e Região Metropolitana a partir da Taxonomia de Kaplan e Cooper.** *Revista de Contabilidade e Organizações*, vol. 5 n. 11 (2011) p. 125-144. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/4930/sistema-de-gerenciamento-e-controle-interno--uma-analise-dos-escritorios-de-contabilidade-de-belo-horizonte--mg-e-regiao-metropolitana-a-partir-da-taxonomia-de-kaplan-e-cooper>>

Acessado em: 10/08/2014.

SOUZA, Alice Maria Silva Teixeira de; Scarvada, Luiz Felipe; Annibal José Scarvada. **Compras de itens-não-críticos numa empresa de petróleo.** Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/3056/compras-de-itens-nao-criticos-numa-empresa-de-petroleo>>. Acessado em: 17/08/2014.

VIANA, João José. **Administração de materiais.** São Paulo: Atlas S. A. 2002

VIEIRA, Edzana Roberta Ferreira da Cunha; ARAÚJO, Aneide Oliveira de; GOMES, Anailson Marcio; SOUZA, André Luiz de; ROCHA,

MariseMagalyQueiroz. **Controle Interno dos estoques de medicamentos nos hospitais de Natal.** Disponível em:

<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/21261/control-interno-dos-estoques-de-medicamentos-nos-hospitais-de-natal>>. Acessado em: 11/08/2014.

APÊNDICES

Apêndice A- Questionário para entrevista- administrativo

- 1) Quando a clínica foi fundada?
- 2) Quantos funcionários trabalham ao total na clínica?
- 3) Quantos dentistas prestam serviços na clínica?
- 4) Quantos pacientes a clínica possui desde a sua abertura?
- 5) No ano de 2014, qual foi a média de atendimentos aos pacientes?
- 6) A clínica possui um sistema para controle desses pacientes? Qual?
- 7) O mesmo pode fornecer a média de atendimentos por procedimento?
- 8) Para a prestação de serviços da clínica, qual o procedimento utilizado na compras de materiais para uso e consumo?
- 9) Com relação às compras, é efetuado orçamento e pesquisa de preço?
- 10) Para o pagamento desses pedidos, qual a forma de pagamento mais utilizada?
- 11) A clínica possui um controle de estoque para esses materiais utilizados? Qual?
- 12) Qual a maior dificuldade encontrada pela clínica hoje com relação aos estoques?
- 13) A empresa possui funções definidas para seus funcionários? Alguém responsável somente pelos pedidos e compras?
- 14) Qual a demanda de materiais pedidos na clínica? Quais os materiais de maior importância e que não podem faltar?
- 15) Para a empresa é viável manter um estoque? Já houve desperdício de materiais?
- 16) Você acha que os materiais de uso e consumo são controlados adequadamente? Você acha que pode melhorar? Dê a sua opinião.

Apêndice B- Questionário para entrevista- dentistas

- 1) Qual especialidade você atende na clínica?
- 2) Quantos pacientes por dia você atende?
- 3) Quais os principais procedimentos realizados em seus pacientes?
- 4) Há algum tipo de procedimento que você já realizou e que não está dentro de sua rotina habitual?
- 5) Dentre os procedimentos realizados, quais os materiais de uso e consumo mais utilizados?
- 6) A quantidade de materiais utilizados é sempre a mesma, ou ocorrem mudanças de um paciente a outro? Essa mudança é grande?
- 7) Você tem preferência por algum material específico, ou utiliza o que geralmente a clínica compra em seus pedidos?
- 8) Você acha que os materiais de uso e consumo são controlados adequadamente? Você acha que pode melhorar? Dê a sua opinião.

Apêndice C- Compras de Materiais

Compras de Materiais-2014					
<i>Mês</i>	<i>Quantidade</i>	<i>Valor Total</i>	<i>Variação 1</i>	<i>Variação 2</i>	<i>Variação 3</i>
Janeiro	156	R\$ 3.696,04	100%	6%	7%
Fevereiro	157	R\$ 8.004,88	217%	14%	7%
Março	203	R\$ 3.514,22	95%	6%	10%
Abril	239	R\$ 12.094,82	327%	21%	11%
Maio	189	R\$ 2.580,92	70%	4%	9%
Junho	47	R\$ 2.459,18	67%	4%	2%
Julho	166	R\$ 2.520,42	68%	4%	8%
Agosto	141	R\$ 2.547,44	69%	4%	7%
Setembro	156	R\$ 5.063,69	137%	9%	7%
Outubro	271	R\$ 7.972,68	216%	14%	13%
Novembro	279	R\$ 5.080,53	137%	9%	13%
Dezembro	110	R\$ 2.060,16	56%	4%	5%
TOTAL	2114	R\$ 57.594,98		100%	

Apêndice D- Faturamento

Faturamento-2014			
<i>Mês</i>	<i>Valor Total</i>	<i>Variação</i>	<i>Compras</i>
Janeiro	R\$ 40.256,19	7%	9%
Fevereiro	R\$ 40.006,75	7%	20,01%
Março	R\$ 58.521,05	10%	6,01%
Abril	R\$ 44.741,69	8%	27,03%
Maio	R\$ 47.190,94	8%	5,47%
Junho	R\$ 44.462,23	8%	5,53%
Julho	R\$ 52.977,76	9%	4,76%
Agosto	R\$ 64.186,14	11%	3,97%
Setembro	R\$ 47.385,23	8%	10,69%
Outubro	R\$ 44.484,86	8%	17,92%
Novembro	R\$ 44.514,52	8%	11,41%
Dezembro	R\$ 54.729,49	9%	3,76%
TOTAL	R\$ 583.456,85	100%	100%

Apêndice E- Lista do total de materiais

<i>Item</i>	<i>Quantidade</i>
Ácido de Zinco (IRM)	1
Ácido Fosfórico 37% c/3	25
Acrílico auto cor acrilay	2
Adesivo dentário Fotopolimerizador ambar	3
Adesivo Magic Bond	12
Água destilada 5,0 lt	21
Agulha curta Injecta	9
Agulha longa	2
Álcool 70%	28
Alginato	25
Algodão	91
Alveolex	1
Análogo em titânio do pilar cônico 4.1	1
Anestésico Tópico Benzotop	9
Anestésico Articaine 4%	1
Anestésicos Mepivacaína 3%	11
Anestésico Citocaína	10
Anestésico Mepiadre 2%	5
Antisséptico bucal	3
Arco de aço red	173
Arco de ret	22
Attachment bola mini 4.1 Alt. 2	1
Babador branco	19
Bandas ortodônticas	12
Bengalinhas morelli (ortodontia)	23
Bicarbonato de Sódio para profilaxia	4
Botão lingual cola	3
Braquetes	281
Broca Carbide cirúrgica	6
Brocas Diamantadas	24
broca 30 lâminas	1
Broca Zecrya	6
Caixa para aparelho maquina sortida	8
Carbono de oclusão	3
Cartão p/ raio x 2 furos	2
Catalisador	1
Cera Ne. 7	1
Cera rosa lysanda	1
Cera ortodôntica c/ 10	6
Chave digital para conexões torque	1
Cicatrizador SF 4.1 Alt 2.0	7
Cicatrizador SF 4.1 Alt 3.0	6
Cicatrizador SF 5.0 Alt 3.0	3
Cicatrizador SF 4.1 Alt 4.0	4

Continua na próxima página...

Cicatrizador II Plus Alt 5.0	1
Cilindro calcinável do pilar cônico 4.1	1
Cilindro em titânio do pilar cônico 4.1	1
Cimento Endodontico kit	1
Cimento Fosfato de Zinco	10
Cimento Resinoso Dual (All Cem)	3
Clareador 16% Whiteness	50
Clareador 22% Whiteness	2
Clonos granulos 0,5-1,0mm CC seringa	3
Clorexidina 2% gel	4
Cone acessório	2
Cone de papel absorvente 1ª série	4
Cone de papel absorvente 2ª série	3
Conexão torque 1.2 curta	1
Conexão torque 0.9 curta	1
Descartex Perf. Cort. 3L	3
Descolador de molt	1
Detergente enzimatico	16
Desinfetante Germirio 5L	2
Dessensibilizante clinpro XT	1
Disco de Lixa	3
EDTA Agente quelante maquiria	4
Elástico ortodôntico corrente	13
Elásticos Intrabucais	7
Envelope (rolo) 250x50 sterilcare	9
Enxerto ósseo	1
Espelho	12
Esponja hemostatica	3
Eucaliptol 10 ml	1
Eugenol 20 ml maquiria	1
Filme E-Speed kodak	4
Fio de sutura nylon	4
Fio de sutura agulhado de seda 4.0	5
Fio Dental	2
Fio retrator	3
Fios ortodônticos níquel-titânio	1
Fita adesiva para autoclave	5
Fixador Kodak	5
Formocresol	1
Gancho ponta bola	1
Gaze 13 fios	51
Gen-mix 075 Cc (org+inorg+col)	1
Gesso	22
He mini pliar com ang 15x11	1
He transfer mold aberta	2

Continua na próxima página...

Hidróxido de Cálcio	1
Implante Titamax Ti Cortical (3.3)	16
Implante Titamax Ti Cortical (4.1)	137
Implante Titamax Ti Cortical (4.3)	10
Implante titamax Ti Cortical (5.0)	18
Implante Titamax Ti Ex (4.1)	11
Ionômero de Vidro líquido	8
Ionômero de Vidro em pó	8
Lâmina de bisturi n. 15 avulso	5
Lençol de borracha	3
Lima Flexo 15-40 21 mm	7
Lima Flexo 15-40 25 mm	6
Luva Cirúrgica 8,0	15
Luva Cirúrgica 7,0	13
Luva Cirúrgica 7,5	102
Luva procedimento extra pequena	102
Luva procedimento pequena	37
Luva procedimento média	30
Máscara tripla c/ elástico	16
Material de Moldagem Speedex catalisador	7
Material de Moldagem Speedex denso	4
Material de Moldagem Speedex fluído	3
Material de Moldagem Speedex kit	3
Material para moldagem Speedex pasta fina	1
Material para moldagem Speedex pote pesado	1
Mini pilar conico angulado 17°	1
Mini pilar conico angulado 30°	1
Mini pilar conico SF 4.1	2
Modelo classe I braquetes estéticos	1
Mola aberta Niti	2
Moldeiras	1
Óculos Sparrow	2
Óleo lubrificante refil 200ml lubrificante	2
O-ring rosa	1
Osso Bovino Orgânico 1.5 CC (Genmix)	5
Papel carbono contacto	8
Paramonoclorofenol	1
Parafuso para enxerto 1.5x10 auto perfurante	2
Parafuso para enxerto 2.0x8 auto perfurante	1
Parafuso sextavado em titânio 3.3	1
Pasta Polimento	1
Pasta Zinco- enólica	3
Piercing Cristal avulso	3
Pilar cônico 4.3 alt 3	1

Continua na próxima página...

Pincel Microbrush	19
Pinos Fibras de Vidro	2
Placa de silicone	4
Placa de vidro	4
Plastificadora	1
Polidores p/ acrílico c/ 6	1
Ponta optimize chama c/ 8+ 1 mandril	1
Reembasador provisório	4
Réplica de implante plataforma regular 4.0 mm	3
Replica de Implante plataforma regular 4.1mm inox	15
Réplica de implante plataforma regular 5.0 mm	2
Replica de Implante plataforma regular 5.1 mm inox	1
Resina Acrílica Autopolimerizável pó	1
Resina Charisma OA2	1
Resina flow A1	1
Resina fotopolimerizável liss	10
Resina ortocem	9
Resina Z100	19
Restaurador temporário	2
Revelador kodak	6
Saco de lixo branco 20 l c/ identificação	2
Silano agente de união fgm	1
Soro Fisiológico	80
Sugador	87
Sugador Cirúrgico	6
Sugador de Endo	10
Tira de Lixa Centro-Neutro	11
Touca descartável c/ 100	6
Transfer 3.3 antirrotacional	1
Transfer 4.1 antirrotacional	3
Transfer SF 4.1 Rotacional	2
Transfer do pilar Cônico	1
Tubos de colagem	16
Tubos de soldagem	20
Ucla Calcinável 3.3 antirrotacional	1
Ucla rotacional 4.1 mm titanio	6
Verniz fluorverniz	1
Whiteness HP Maxx kit	1
TOTAL	2114

