

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CLEÂNE PEREIRA DE OLIVEIRA

ESTOQUE E ARMAZENAGEM: um estudo de caso nas empresas L&M Variedades e
Distribuidora Nova Aliança.

São Luís
2019

CLEÂNE PEREIRA DE OLIVEIRA

ESTOQUE E ARMAZENAGEM: um estudo de caso nas empresas L&M Variedades e Distribuidora Nova Aliança.

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Orientador: Sérgio Sampaio Cutrim

São Luís

2019

Oliveira, Cleâne Pereira de.

Estoque e armazenagem [texto]: um estudo de caso nas empresas L&M Variedades e Distribuidora Nova Aliança./ Cleâne Pereira de Oliveira. – 2019.

33 f.

Orientador: Sérgio Sampaio Cutrim.

Monografia (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2019.

1. Logística. 2. Gestão do estoque. 3. Armazenagem. I. Cutrim, Sérgio Sampaio. II. Título.

CLEÂNE PEREIRA DE OLIVEIRA

ESTOQUE E ARMAZENAGEM: um estudo de caso nas empresas L&M Variedades e Distribuidora Nova Aliança.

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 13/12 /2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Sérgio Sampaio Cutrim (orientador)
Dr. em Engenharia Naval e Oceânica
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Tadeu Gomes Teixeira
Dr. em Ciências Sociais
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Ademir da Rosa Martins
Dr. em Informática da Educação
Universidade Federal do Maranhão

À minha filha, que sempre esteve ao meu lado me apoiando e incentivando a não desistir dos meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Muitos foram os desafios enfrentados durante essa pequena jornada, porém, só tenho a agradecer a Deus em primeiro lugar, por me conceder saúde e proteção, se não fosse por Ele eu não teria conseguido.

Tenho um agradecimento especial á minha filha Elizabethe Pereira, pelo apoio, carinho, atenção e muita paciência comigo. Eliza, obrigada por tudo, por muitas vezes ter esquecido seus afazeres e até o seu lazer para ficar ao meu lado me ajudando a realizar meus sonhos. Ao meu companheiro Mario Belo Neto, pela paciência e incentivo.

Agradeço de todo meu coração a meus amigos, Nágile Gatinho, Rayssinelle Valente, Rute Lopes, Georgeana Cízia e Samuel do Prado que sempre me ajudaram da melhor forma possível, estando ao meu lado nos momentos mais difíceis, não deixando que eu desistisse ou fraquejasse.

A meu orientador Sergio Cutrim, pelas valiosas orientações, pois, sem a sua ajuda não teria desenvolvido esse trabalho.

Ao querido professor Ademir Martins, por se dedicar nos esclarecimentos de minhas dúvidas.

A todos os professores que partilharam seus ensinamentos, contribuindo para minha formação.

RESUMO

No presente artigo, foram avaliados os sistemas de estoque e armazenagem de duas pequenas empresas do ramo de papelaria. A metodologia utilizada partiu de entrevistas com os gestores das empresas, onde foram questionadas as ferramentas de armazenagem. Posteriormente, buscou-se realizar uma análise para detectar possíveis problemas e seus impactos no tempo de armazenagem e movimentação dos produtos, bem como a inexistência de estoque de segurança. Estabeleceu-se por objetivo geral: Identificar as estratégias de estoque e armazenagem das empresas L&M Variedades e Distribuidora Nova Aliança. Os objetivos específicos foram: (i) avaliar o processo de gestão de estoque e armazenagem das empresas; (ii) descrever as vantagens e desvantagens das estratégias empregadas pelas duas empresas; (iii) analisar os impactos dos processos logísticos nas empresas. As informações coletadas possibilitaram relevantes sugestões como a reorganização do espaço físico, implantação de *software* de gestão de estoques e agrupamento dos diversos tipos de produto para minimização de possíveis gargalos e diminuição de custos. Resultando em um modelo atrativo e para empresas semelhantes em porte e segmento de mercado.

Palavras-chave: Logística. Gestão. Estoque. Armazenagem.

ABSTRACT

Actually, companies are concerned with increasingly employing effectiveness and efficiency in their processes. In the present article, the inventory and storage systems of two small companies in the stationery industry were evaluated. The methodology used was based on interviews with company managers, where storage tools were questioned. Subsequently, we sought to perform an analysis to detect possible problems and their impacts on the time of storage and movement of products, as well as the absence of safety stock. The general objective was to: Identify the stock and storage strategies of L&M Variedades and Distribuidora Nova Aliança. The specific objectives were: (i) to evaluate the companies' inventory and storage management process; (ii) describe the advantages and disadvantages of the strategies employed by both companies; (iii) analyze the impacts of logistics processes on companies. The information collected enabled relevant suggestions such as the reorganization of the physical space, the implementation of inventory management software and the grouping of the various product types to minimize possible bottlenecks and reduce costs. Resulting in an attractive model and for similar companies in size and market segment.

Keywords: Logistics. Management. Stock. Storage.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Processo evolutivo SCM.....	13
Quadro 1 – Matriz SWOT da papelaria L&M variedades.....	21
Quadro 2 – Matriz SWOT da Distribuidora Nova Aliança.....	22
Quadro 3 – Comparativo entre L&M Variedades e Distribuidora Nova Aliança.....	24

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1	Estoque e Armazenagem	11
2.1.1	<i>Logística</i>	11
2.2	Cadeia de Suprimentos (SCM)	12
2.3	Estoque	14
2.3.1	<i>Tipos de Estoques</i>	15
2.4	Importâncias da Gestão de Estoque	15
2.4.1	<i>Armazenagem</i>	16
2.4.2	<i>Movimentação de materiais e equipamentos</i>	17
3	METODOLOGIA	18
4	ESTUDO DE CASO	19
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO	19
5.1	Matriz SWOT da L&M Variedades	19
5.2	Matriz SWOT da Distribuidora Nova Aliança	21
5.3	Discussão	22
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
	REFERÊNCIAS	26
	APÊNDICE A -- QUESTIONÁRIO	28
	APÊNDICE B -- REGISTROS FOTOGRÁFICOS	29

ESTOQUE E ARMAZENAGEM: um estudo de caso nas empresas L&M Variedades e Distribuidora Nova Aliança.

Cleâne de Pereira Oliveira¹
Sérgio Sampaio Cutrim²

Resumo: No presente artigo, foram avaliados os sistemas de estoque e armazenagem de duas pequenas empresas do ramo de papelaria. A metodologia utilizada partiu de entrevistas com os gestores das empresas, onde foram questionadas as ferramentas de armazenagem. Posteriormente, buscou-se realizar uma análise para detectar possíveis problemas e seus impactos no tempo de armazenagem e movimentação dos produtos, bem como a inexistência de estoque de segurança. Estabeleceu-se por objetivo geral: Identificar as estratégias de estoque e armazenagem das empresas L&M Variedades e Distribuidora Nova Aliança. Os objetivos específicos foram: (i) avaliar o processo de gestão de estoque e armazenagem das empresas; (ii) descrever as vantagens e desvantagens das estratégias empregadas pelas duas empresas; (iii) analisar os impactos dos processos logísticos nas empresas. As informações coletadas possibilitaram relevantes sugestões como a reorganização do espaço físico, implantação de *software* de gestão de estoques e agrupamento dos diversos tipos de produto para minimização de possíveis gargalos e diminuição de custos. Resultando em um modelo atrativo para empresas semelhantes em porte e segmento de mercado.

Palavras-chave: Logística. Gestão. Estoque. Armazenagem.

Abstract: Companies are concerned with increasingly employing effectiveness and efficiency in their processes. In the present article, the inventory and storage systems of two small companies in the stationery industry were evaluated. The methodology used was based on interviews with company managers, where storage tools were questioned. Subsequently, we sought to perform an analysis to detect possible problems and their impacts on the time of storage and movement of products, as well as the absence of safety stock. The general objective was to: Identify the stock and storage strategies of L&M Variedades and Distribuidora Nova Aliança. The specific objectives were: (i) to evaluate the companies' inventory and storage management process; (ii) describe the advantages and disadvantages of the strategies employed by both companies; (iii) analyze the impacts of logistics processes on companies. The information collected enabled relevant suggestions such as the reorganization of the physical space, the implementation of inventory management software and the grouping of the various product types to minimize possible bottlenecks and reduce costs. Resulting in an attractive model and for similar companies size and market segment.

Keywords: Logistics. Management. Stock. Storage.

1 INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios enfrentados no meio empresarial, seja para empresas de grande, médio ou pequeno porte, é o equilíbrio dos estoques no que tange à produção, comercialização e método de armazenagem. Os estoques representam custos para a organização, oneram o capital, ocupam espaço e necessitam de gerenciamento eficaz tanto na entrada como na saída.

As organizações buscam, cada vez mais, direcionar recursos e esforços para que seus sistemas logísticos resultem em melhorias no desempenho, proporcionando, através da eficiência na gestão, uma procura assertiva por resultados positivos. Dentro desta visão operacional está a gestão de estoque como processo fundamental para alcançar os objetivos organizacionais, a geração de bons resultados. Por isso, Ballou (2007, p. 152) afirma que: “Atualmente boa parte dos custos apresentados pelas grandes empresas é referente à armazenagem nos processos de estocagem, ocasionado um aumento relativo nos custos de estocagem.”.

¹ Aluna do Curso de Administração/UFMA. Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, na data de 13/12/2019, na cidade de São Luís/MA. Endereço eletrônico para contato: cleanepereiraoliveira@gmail.com.

² Doutor em Engenharia Naval e Oceânica. Professor do departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA. Endereço eletrônico para contato: sscutrim@gmail.com.

Além da importância estratégica que a Logística possui para a gestão empresarial, as suas atividades permitem que instituições de diferentes segmentos e portes produzam, armazenem, comercializem e escoem sua produção. Controlar os estoques é fundamental na cadeia logística, já que esta atividade absorve entre 25% e 40% dos custos totais, uma parcela expressiva do capital de uma organização, desse modo, se faz necessário o entendimento do seu papel (BALLOU, 1993).

Na medida em que o mercado cresce, acirra-se a competição entre as empresas, que se empenham em atender às necessidades de seus consumidores. A relevância deste estudo está fundamentada nas contribuições teóricas e práticas que pretende apresentar, contribuindo com o crescimento dos estudos dedicados ao tema aqui abordado.

Em tempo, também é necessário observar a importância da contribuição do Administrador (ainda que estudante) para a implantação de melhorias nas empresas de pequeno porte, através de estudos acadêmicos. Motivando as modernizações necessárias para essas empresas que são fundamentais para o aquecimento da economia nacional.

Portanto, como problema, destacamos: As pequenas empresas possuem estratégias de estoque e armazenagem? Nesse sentido, o objetivo geral do presente trabalho é: Identificar as estratégias de estoque e armazenagem das empresas L&M Variedades e Distribuidora Nova Aliança. Para alcançar este propósito, a pesquisa se debruçou sobre os seguintes objetivos específicos: (i) avaliar o processo de gestão de estoque e armazenagem das empresas; (ii) descrever as vantagens e desvantagens das estratégias empregadas pelas duas empresas; (iii) analisar os impactos dos processos logísticos nas empresas.

O estudo apresenta a seguinte divisão: o referencial teórico referente ao conceito de estoque e seus tipos, armazenagem, a importância da gestão de estoque da logística e da cadeia de suprimento. Posteriormente, descreve-se sua metodologia em relação aos fins, meios, amostragem e classificação. E por fim, é apresentada a análise dos resultados obtidos e as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estoque e Armazenagem

Nesta seção serão apresentados os conceitos inerentes à logística e cadeia de suprimentos, que servirão como suporte para o estudo de caso. Assim como, os aspectos que englobam processos de estoque e Armazenagem, bem como a importância da Gestão de Estoque dentro do processo logístico.

2.1.1 Logística

Para Paoleschi (2014), Logística é a arte de prever e prover com planejamento, programação dos controles de estoques e atendimento aos clientes, satisfazendo as suas necessidades e agregando valor aos seus produtos.

A logística empresarial estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo dos produtos. (BALLOU, 2009, p.17).

Ou seja, as empresas terão que efetuar uma logística adequada e eficiente proporcionando aos clientes um serviço de qualidade, onde os seus produtos e serviços cheguem ao seu destino sem avarias e sem custos adicionais.

Conforme Bowersox e Closs (2009, p. 23) a logística tem como missão a satisfação do cliente:

A logística existe para satisfazer às necessidades do cliente, onde irá facilitar as operações de produção e marketing, pois o desafio será equilibrar as expectativas de serviços e gastos de modo que alcance o objetivo de criar valor para o cliente pelo menor custo.

É de suma importância que as empresas mantenham suas operações logísticas fortemente integradas e equilibradas, isso faz com que as vantagens estratégicas possam servir como base para um melhor desempenho de custo benefício, criando práticas que fidelizem seus clientes e os aproximem pelo menor preço.

Segundo Batista, Soares e Passarello (2014) a Logística proporciona maior controle, além de identificar oportunidades de redução de prazos de entrega, redução nos custos, disponibilidade constante dos produtos, programação das entregas, facilitando a gestão dos pedidos e flexibilizando a fabricação.

O transporte é um dos elementos mais visíveis e importantes das operações logísticas, tendo como principais funções a de armazenar e estocar mercadoria. Os cinco tipos de modais de transporte básicos são: o ferroviário, rodoviário, aquaviário, dutoviário e aéreo. (BOWERSOX; CLOSS, 2009).

De acordo com Souza *et al.* 2014, a Logística é a área da gestão empresarial que abastece uma empresa com informações, recursos e equipamentos que propiciem a execução das atividades organizacionais. O fluxo de informação é um fator relevante nas operações logísticas, pois, permite maior eficiência, eficácia e rapidez nos processos de redução de despesas, além de uma melhor oferta de informações aos clientes. (BOWERSOX; CLOSS, 2009).

Para Paoleschi (2014), as atividades logísticas absorvem uma parcela relevante dos custos totais das empresas, representando, em média, 25% das vendas e 20% do produto nacional bruto. O estoque e a armazenagem são fundamentais na cadeia logística organizacional. O primeiro engloba as reservas de produtos acabados e semiacabados e matérias-primas, bem como outros produtos utilizados no processo produtivo. Por sua vez, a armazenagem representa a forma que é gerida o espaço reservado à estocagem dos produtos. Uma armazenagem eficiente otimiza tempo e espaço (SOUZA *et al.*, 2016).

Segundo o pensamento de Ballou (2009) o manuseio de materiais é associado com a armazenagem e também se apoia a manutenção de estoque, pelo fato de ser uma atividade que movimenta o produto no local de estocagem, por exemplo, transfere a mercadoria do local de recebimento até o ponto de armazenagem e despacho. Portanto, o objetivo central da logística é disponibilizar produtos e serviços no lugar e tempo correto, de maneira que os clientes os recebam com o menor custo benefício possível.

Dessa maneira, para alcançar a excelência nas atividades logísticas é necessário conectar competências, expectativas e necessidades dos clientes, onde irá envolver uma série de fatores, que somados irão resultar em um melhor gerenciamento operacional do sistema logístico. Assim sendo, para que as empresas tenham um melhor desempenho em seus processos é preciso que envolva uma conexão de fatores como, um armazenamento adequado, acervo, transporte condução, informação, manejo de materiais e embalagem. Além, de procurar subsídios e investir em tecnologias modernas que facilite a logística.

2.2 Cadeia de Suprimentos (SCM)

A cadeia de suprimento, definida por Bertaglia (2009) corresponde ao conjunto de processos requeridos para obter materiais, agregar-lhes valor de acordo com a concepção

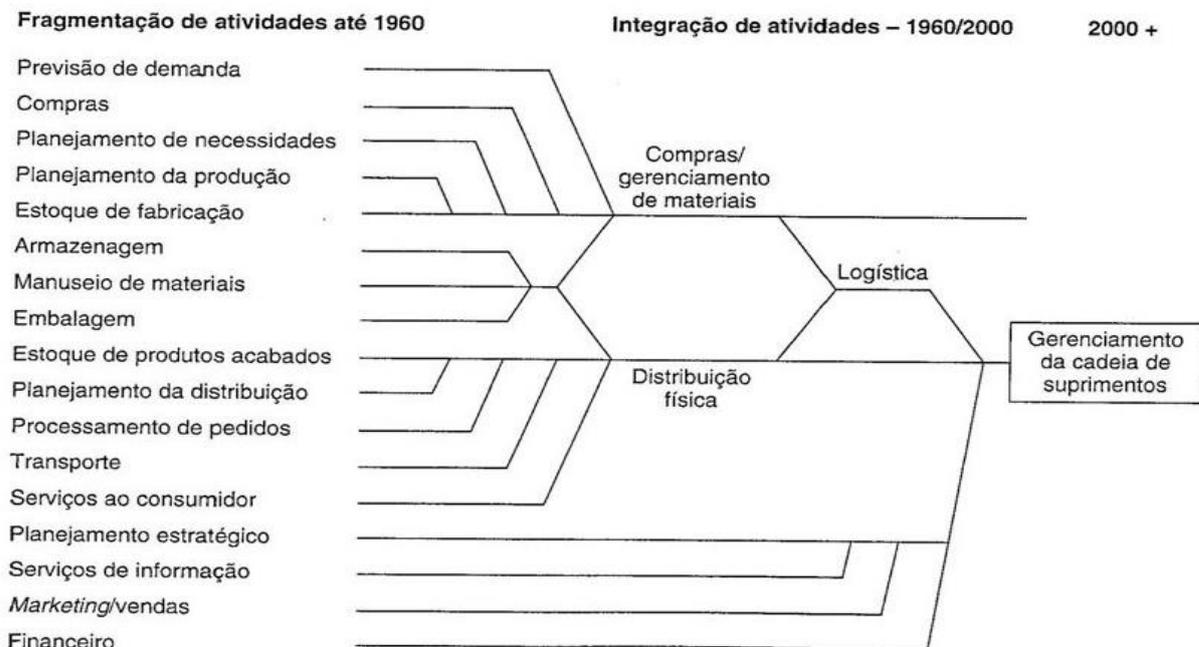
dos clientes e consumidores e disponibilizar os produtos no lugar (onde) e para a data (quando) que os clientes e consumidores os desejarem.

Dessa forma, a cadeia de suprimentos é um processo estratégico que abrange todas as atividades relacionadas com o fluxo e transformação de mercadorias desde o estágio da matéria prima até o usuário final. A integração dessas atividades tem como objetivo conquistar vantagem competitiva, lucratividade e de aperfeiçoar em longo prazo o desempenho das empresas.

Ballou (2007) confirma que a *Supply Chain management* (SCM) não é uma abordagem nova e reconhece que muitas áreas da logística foram incorporadas e formam a base da SCM, inferindo que a transferência de mercadorias de uma entidade empresarial para outra, requer coordenação de demanda e fornecimento ao longo do canal.

Dessa forma, autores como Ballou acreditam que a SCM é um processo evolutivo, como demonstra a Figura 1.

Figura 1 – Processo evolutivo SCM



Fonte: Ballou (2007, p. 97)

A gestão da cadeia de suprimentos é um processo que envolve e engloba atividades de terceirização e transformação das atividades logísticas. Lida com a previsão da demanda, inclui a participação de parceiros de canais de distribuição, os quais podem ser fornecedores, prestadores de serviços e até mesmo clientes que assumem a propriedade dos produtos ou viabilizam trocas durante o processo de comercialização.

Complementando, Novaes (2007, p. 40) aponta que o *Supply Chain management*: “[...] é integração dos processos industriais e comerciais, partindo do consumidor final e indo até os fornecedores iniciais, gerando produtos, serviços e informações que agreguem valor para o cliente.”

À medida que a tecnologia avança, surgem várias inovações que beneficiam o progresso das operações logísticas, inclusive todo o processo de controle que é feito pela cadeia de suprimento, onde tem como facilitador a tecnologia da informação (TI).

Para os executivos de logísticas, a TI é uma ferramenta de grande importância na produtividade e competitividade. Antigamente, o fluxo de informação era documentado em

papel e aumentava o custo operacional, resultando numa lenta transferência de informações, reduzindo a satisfação do cliente. (BOWERSOX; CLOSS, 2009).

Segundo a concepção de Bowersox e Closs (2009), a logística integrada e o *Supply Chain* se beneficiam de cinco tecnologias que são: o intercâmbio eletrônico de dados (EDI), computadores pessoais, inteligência artificial e sistemas especialistas, comunicação, código de barras e leitura óptica. Uma operação logística eficiente só será possível quando o sistema de informação estiver atualizado e conseguir ser abrangente, fazendo com que esse compartilhamento de informações chegue de forma apropriada para os outros integrantes da cadeia de suprimentos. (BALLOU, 2006).

2.3 Estoque

Segundo Souza *et al.* (2014), pode-se caracterizar estoque como uma reserva, seja de produtos acabados, inacabados ou de matérias-primas utilizadas na produção.

A finalidade do estoque é não deixar que faltem produtos acabados e matérias-primas utilizadas no processo produtivo. Da mesma forma, Ballou (2006), bem como, Martelli e Dandaro (2015), destacam que estoques são acúmulos de matérias-primas, componentes, materiais em processo, além de produtos acabados resultantes de diferentes etapas e fases distintas do canal de distribuição. Em resumo, os estoques são materiais e suprimentos que uma empresa mantém, seja para vender, seja para fornecer insumos ou suprimentos para o processo de produção (BATISTA; SOARES; PASSARELLO, 2014).

Em sua maioria, as organizações precisam manter estoques, portanto, frequentemente os mesmos constituem uma parte substancial dos ativos totais.

A administração de estoques é responsável pelo planejamento e controle, desde o estágio da matéria-prima até o produto acabado ser entregue aos clientes (PAOLESCI, 2014). Nas palavras de Arnold (1999, p. 385): “[...] o estoque resulta da produção ou a apoia, os dois não podem ser administrados separadamente, portanto, devem ser coordenados.”. Uma estratégia integrada de gerenciamento de estoques inclui políticas e procedimentos para determinar locais de armazenagem, prazos e quantidades de ressuprimento. (BOWERSOX; CLOSS, 2009).

De acordo com Rogers *et al.* (2004), a forma como os estoques são gerenciados é diferente dos outros ativos e obrigações, tendo em vista que aqueles possuem uma dimensão física que deve ser considerada. Com isso, observa-se que, como outros tipos de ativos, os estoques representam dispêndios significativos para as empresas e sua gestão eficiente torna-se fator essencial de competitividade.

Prado, Teixeira e Ribeiro (2011) aprofundam a discussão da importância do estoque para a saúde financeira de uma empresa ao afirmarem que os estoques podem representar garantias contra situações inesperadas, já que, conciliam demanda e oferta que, não se relacionam harmonicamente. Apenas com um controle adequado do estoque ele garantirá proteção às operações da empresa. Por representar uma imobilização de parte do capital, gerenciar um estoque envolve custo de oportunidade. A manutenção resulta em outros gastos para a empresa, dos quais se destacam: de colocação do pedido, armazenagem, obsolescência e de ineficiência de produção (CARDOSO; PEREIRA, 2014).

Portanto, é importante que as empresas tenham um estoque adequado e eficiente, para que não haja perdas nas vendas e insatisfação dos clientes. Assim como, outros problemas que poderá maximizar os custos de forma altíssima, como por exemplo, o estoque excessivo e a falta dele.

2.3.1 Tipos de Estoques

Segundo Martins e Alt (2009), estoque consiste num substancial investimento em ativos. O modo como é armazenado e controlado pode aumentar a lucratividade da organização ou causar perdas. Como o estoque é um item indispensável para composição da empresa, é necessário dividi-los em cinco grandes categorias.

- Estoque de materiais: compreende a quantidade de itens utilizados no processo de transformação de produtos acabados. Normalmente são aqueles materiais que a empresa comprou e armazenou para serem utilizados na produção.
- Estoque de produto em processo: diz respeito aos produtos que estão no início do ciclo de atividade, estão sendo transformados, ainda não estão acabados.
- Estoque de produto pronto: São aqueles produtos que estão prontos para a venda.
- Estoques em trânsito: representa o estoque que estão sendo transferidos ou aguardando transporte já sobre veículos. Muitas vezes estão sendo transferido de uma unidade fabril para outra e ainda não chegaram ao seu destino final.
- Estoque em consignação: materiais que estão em poder de terceiros até que sejam vendidos.

Segundo Bowersox e Closs (2009) o nível de estoque adequado deve ser determinado para cada instalação física, o estoque de segurança também conhecido como estoque regulador, ameniza variações e incertezas de curto prazo, protegendo as empresas dos excessos de demanda e do tempo de espera no ciclo das atividades.

Ballou (2006, p. 272) explica sobre o estoque de segurança dizendo que:

[...] estoque de segurança, é um acréscimo ao estoque normal necessário para suprir as condições da demanda média e do prazo de entrega médio [...] na verdade, se os prazos de entrega e a demanda pudessem ser previstos com certeza absoluta, não haveria necessidade de nível algum de estoque de segurança.

Na realidade a maioria dos excessos de estoque é resultante de mau gerenciamento e planejamento. Nesse ponto, é importante salientar que seria ideal que as empresas pudessem conhecer os diversos tipos de estoques disponíveis, para assim, manter a eficiência, a competitividade, reduzir incertezas e atingir os objetivos de serviços estabelecidos. (BOWERSOX; CLOSS, 2009).

2.4 Importâncias da Gestão de Estoque

Um gerenciamento de estoque efetivo contribui para a redução dos gastos envolvidos, pois, permite mantê-los o mais baixo possível, porém, mantendo os níveis de segurança para atender a demanda.

Ballou (2007, p. 28) afirma que: “[...] o controle de estoques exercem uma influência muito grande na rentabilidade das empresas. Eles absorvem capital que poderia estar sendo investido de outras maneiras.”.

Conforme Dias (2009, p. 7): “O objetivo, portanto, é aperfeiçoar o investimento, aumentando o uso eficiente dos meios financeiros, minimizando as necessidades de capital investido em estoques.”.

Estoques quando bem administrados trazem alguns benefícios para as empresas, é uma questão de balancear os custos de manutenção, de aquisição e de faltas, o uso inadequado de níveis de estoque e a sua localização irá gerar dispêndios e acúmulos.

Por representarem desperdícios de recursos materiais manipulados nas diversas etapas específicas de um processo produtivo, os estoques podem ser bem planejados,

utilizados ou não. Segundo Pozo (2010, p. 26): “A razão pela qual é preciso tomar uma decisão acerca das quantidades dos materiais a serem mantidos em estoque está relacionada com os custos de estocar.”. É fundamental que as organizações controlem os seus estoques de maneira efetiva, possuindo quantidades adequadas, nem a mais, nem a menos do que o necessário. A gestão de estoque surgiu para suprir a necessidade de controlar melhor os níveis de materiais empregados no processo produtivo, bem como a quantidade de produtos disponíveis para venda. Essa atividade de gestão costumava ser realizada manualmente, com fichas de prateleiras ou fichas de controle. Com o passar dos anos, as evoluções tecnológicas permitiram o aprimoramento do controle de estoque proporcionando a gestão informatizada (MARTELLI; DANDARO, 2015).

O gerenciamento de estoque é um processo integrado que se adapta às políticas da empresa e da cadeia de valor. A partir dessas ideias, destacam-se duas diferentes abordagens para a gestão de estoques. A primeira abordagem é a reativa ou provocada, que utiliza da demanda dos clientes para deslocar produtos por meio dos canais de distribuição.

A segunda alternativa é a de planejamento, que projeta a movimentação e o destino das mercadorias por meio dos canais de distribuição conforme a demanda projetada e disponibilidade dos produtos (MARTELLI; DANDARO, 2015).

A discussão realizada pelos autores é a combinação de duas formas sucintas de gerenciar estoques no ambiente de mercado e na fabricação de produtos.

Atualmente as empresas estão preocupadas em manter o equilíbrio nas diferentes áreas e variáveis, a partir da gestão de estoque.

2.4.1 Armazenagem

Paoleschi (2014) considera que armazém é o local apropriado para guardar materiais e produtos que as empresas utilizam. A existência desse local facilita a gestão do fluxo de entrada e saída de matérias-primas e dos produtos finalizados. Portanto, a armazenagem é uma atividade que impacta positivamente o meio organizacional, já que proporciona a redução de custos, e de tempo no atendimento ao cliente, além de facilitar o desempenho da venda e pós-venda (SOUZA *et al.* 2014).

Uma boa armazenagem é fundamental para garantir a integridade do estoque de uma empresa, pois, para que uma troca possa ser realizada, é necessário transportar os produtos do local de produção ao local de consumo.

Ao contrário do transporte, que ocorre entre locais e tempos diferentes, a armazenagem e o manuseio de materiais acontece, na grande maioria das vezes, em algumas localidades fixadas. Portanto, os custos destas atividades estão intimamente associados à seleção desses locais. (BALLOU, 2007, p. 152).

Souza *et al.* (2014) destaca que os armazéns podem ser próprios ou terceirizados.

Os armazéns próprios costumam pertencer às empresas prestadoras de serviço (o comércio de forma geral), a sua atuação se assemelha a operadores logísticos que atuam como intermediários entre o cliente final e a indústria, em geral.

De acordo com Bowersox e Closs (2009) os depósitos públicos, são mais usados em estações de picos de movimento e muito das vezes tem maior especialização nas habilidades operacionais e de gerenciamento. Tradicionalmente, podem ser classificados em: depósitos gerais; refrigerados; *commodities*; especiais; alfandegados; depósitos de móveis e utensílios domésticos. Esses tipos de armazéns oferecem algumas vantagens, como: a de flexibilidade financeira; facilidade de mudanças; ajustes e benefícios de serviços compartilhados. Quando se trata de diferentes tipos de depósitos, é indispensável analisar os custos e riscos que cada uma dessas alternativas de armazéns oferecem.

Sendo que, o objetivo da armazenagem é possibilitar para as pessoas guardarem os seus produtos de forma segura, de movimentação fácil e rápida desde o recebimento até a expedição. Em suma, os produtos guardados em armazéns é um investimento feito pelas organizações. Em sua maioria os armazéns mais modernos são construídos de um pavimento e, em média, são mais largos e com um elevado nível de automação e informática para garantir alto desempenho e são construídos como se fossem fortalezas, para reduzir risco de incêndio, arrombamento e deterioração do prédio. (BALLOU, 2007).

Ainda nessa linha, Ballou (2006) explica que um sistema de informações logísticas (SIL) deve ser descrito em termos de funcionalidade e operação interna, que irá permitir não só a comunicação entre as áreas funcionais como também entre os membros do canal de suprimentos (vendedores e clientes). Os principais subsistemas do SIL e que facilitarão o suporte de decisões e planejamento de atividades específicas são os sistema de gerenciamento de pedidos (SGP); gerenciamento de armazéns (SGA); e gerenciamento de transportes (SGT). A informação flui entre eles , bem como outros sistemas de informações da empresa , em forma de pacotes de *software* de computador.

A organização de armazéns inclui fatores, como: localização ideal, dimensionamento da área, arranjo do espaço físico, docas para carga e descarga de produtos e matérias-primas, equipamentos para movimentação, sistemas de armazenagem, sistemas informatizados para localização de estoques (PAOLESCHI, 2014).

Tem como atividades principais o recebimento, a estocagem e a expedição de insumos e produtos aos seus locais de destino (BATISTA; SOARES; PASSARELLO, 2014). Logo, a armazenagem é a administração do espaço necessário para receber, movimentar e manter os estoques organizados. Uma armazenagem eficaz permite a localização clara dos produtos estocados.

2.4.2 Movimentação de materiais e equipamentos

O manuseio de materiais é uma atividade que não pode ser evitada, está associada com a armazenagem e manutenção dos estoques. O objetivo dessa atividade é movimentar de modo eficiente e de baixo custo grandes quantidades de mercadorias, que pode ser tanto estoques de matérias primas como de produtos acabados. Além de fazer a transferência de materiais do estoque para o processo produtivo ou deste para o estoque de produtos acabados

O manuseio ou movimentação interna de produtos e materiais significa transportar pequenas quantidades de bens por distâncias relativamente pequenas, quando comparadas com as distâncias na movimentação de longo curso executadas pelas companhias transportadoras. Esta atividade é executada em depósitos, fábricas e lojas, assim como no transbordo entre modais de transporte. Seu interesse concentra-se na movimentação rápida e de baixos custos das mercadorias. (BALLOU, 2009, p.172).

Bowersox e Closs (2009) complementam, que de todas as atividades desempenhadas dentro dos depósitos, o manuseio de material é o que mais consome mão-de-obra. Mesmo com a introdução de novas tecnologias e uso de computadores, a movimentação de materiais, ainda é, sim, visto como uma atividade preponderantemente manual e representa um dos componentes de custo com pessoal mais elevado no sistema logístico. A chance para reduzir o intenso uso de mão-de-obra e aumentar a produtividade, na área de distribuição, depende de tecnologias específicas, que estão emergindo atualmente, para o manuseio de produtos.

O mesmo autor assinala que de acordo com as necessidades dos clientes, o objetivo principal da movimentação de materiais está em separar e agrupar os produtos.

E acrescentam as três atividades principais do manuseio que são: o recebimento, executada com a força humana, às vezes utilizando máquinas; o manuseio interno, no qual são usados equipamentos, que transferem os produtos para a área de seleção; e expedição, que consiste na verificação e no carregamento das mercadorias aos veículos.

De acordo com Barros (2002, p. 22): “A utilização de métodos e equipamentos eficientes têm-se mostrado importantes aliados na busca de reduções de custos no manuseio de materiais, assim como na melhoria operacional.”.

Os sistemas de manuseio de materiais classificam-se em mecanizados, semi-automatizados, automatizados e os que são baseados em informações.

Os sistemas mecanizados possuem uma variedade de equipamentos de manuseio.

Os mais comuns são: as paleteiras ou carrinhos hidráulicos, as empilhadeiras, as esteiras, os guinchos e os elevadores. (BALLOU, 2009).

3 METODOLOGIA

Inicialmente, foi utilizada a revisão de literatura, objetivando a fundamentação teórica necessária para a abordagem do tema. Tal revisão foi pautada sobre livros e artigos científicos. Uma vez que: “[...] a principal vantagem da revisão de literatura reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que uma pesquisa direta.” (GIL, 2008, p. 50).

Quanto aos fins, deve-se considerar que a pesquisa é exploratória. Dessa forma, Gil (2008, p. 27) afirma que: “Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudo de caso.”.

Desse modo, o estudo será pautado em dados e informações de acordo com a problemática que irá ser investigada. Com isso foi feito um estudo de caso nas duas empresas em questão. Gil (2002) define que o estudo de caso consiste na investigação profunda e exaustiva de um ou poucos objetos, permitindo um detalhado conhecimento do objeto de estudo. Esse aprofundamento se torna praticamente impossível quando outras metodologias são empregadas.

Essa metodologia pode ser dividida em várias etapas, como: formulação do problema, definição da unidade-caso, elaboração do protocolo, coleta de dados, avaliação e análise dos dados e preparação do relatório.

Sendo assim, o estudo de caso se traduz em uma estratégia de pesquisa que compreende um método abrangente, pois engloba a lógica de planejamento, técnicas de coleta de dados e análise dos dados coletados.

Nesse sentido, o estudo de caso não se resume em uma ferramenta para a coleta de dados ou uma característica do planejamento em si, esse método se enquadra como uma estratégia de pesquisa plural e abrangente (YIN, 2005).

A técnica da pesquisa qualitativa será classificada para analisar os dados coletados.

“A pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema. Ela o explora com poucas ideias pré-concebida sob o resultado da investigação” (MALHOTRA, 2005, p. 113), ou seja, a técnica de pesquisa qualitativa é utilizada para a definição do problema, percepção e entendimento sobre um tema em específico, além de ser desenvolvido pelo pesquisador conceitos, ideias e entendimentos a partir dos dados coletados. Quanto ao instrumento de pesquisas, foi realizada a aplicação de um questionário utilizado como ponto de partida para uma entrevista semiestruturada.

Os dados gerados a partir da entrevista foram utilizados para embasar os aspectos constituintes das empresas analisadas, no formato de um Estudo de Caso.

No qual, Malhotra (2011, p. 240) afirma que: “Um questionário é um conjunto de questões formalizadas para a obtenção de informações dos entrevistados.”.

A apresentação dos dados será feita através do questionário e na construção e validação dos constructos.

Procedimentos do estudo de caso:

O estudo contará com os seguintes procedimentos e fases:

1. Pesquisa teórica-conceitual: coleta de dados em artigos científicos, documentos primários;
2. Agendamento das entrevistas e visitas técnicas;
3. Realização das entrevistas;
4. Análise da matriz SWOT;
5. Construção e validação dos constructos;
6. Desenvolvimento dos relatórios do case.

4 ESTUDO DE CASO

Ambas as empresas estudadas atuam no ramo de papelaria estão situadas na cidade de São Luís, a L&M Variedades e Distribuidora Nova Aliança, e comercializam materiais escolares, de escritório, artigos para presentes, bazar e costura. A primeira está localizada na Rua Sete de Setembro, n.º10590 a segunda, na Avenida Guaxenduba, n.º 57. As duas na região do Mercado Central, centro de São Luís. A empresa L&M Variedades, visando possibilidades de expansão, possui uma filial no bairro Anjo Guarda, tendo como fator estratégico, o local, que por muitas vezes é a única alternativa de comércio na região. O estabelecimento em questão, conta atualmente com cinco colaboradores, subordinados à proprietária, que realizam as atividades necessárias para o funcionamento da loja, como atendimento, vendas, organização e controle de estoque, não havendo revezamento de funcionários entre a matriz e a filial.

Todas as decisões são mediadas pela proprietária, que acompanha e participa permanentemente das atividades da empresa.

A Distribuidora Nova Aliança disponibiliza serviços de atacado e varejo, buscando trazer benefícios como maior giro de estoque, a diversificação de seus produtos e serviços, assim como, fornecimento de materiais com um menor custo para os lojistas.

Esta possui dez colaboradores, sob ordens da administração, responsáveis por desempenhar tarefas fundamentais para execução do trabalho na organização, dispondo de um gerente de loja, seis vendedores/repositores, duas caixas, um gerente de estoque.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir será apresentada a análise SWOT do estudo de caso. Em primeiro lugar de cada empresa e por fim a análise geral.

5.1 Matriz SWOT da L&M Variedades

Forças

A empresa L&M Variedades, tem como destaque, a boa comunicação entre colaborador e proprietário, onde facilita a conferência, organização, acompanhamento e manuseio do estoque, já que a empresa não possui um funcionário específico para exercer essa função.

Outro ponto relevante é o armazenamento adequado no depósito, há uma separação de produtos por categorias, o que permite o fluxo adequado de entrada e saída de

material. Cabe ressaltar como característica forte da empresa, a qualidade na exposição dos produtos na área de vendas, reduzindo perdas, tempo e custos, além de garantir eficiência no processo de vendas.

Fraquezas

Como ponto de vulnerabilidade da empresa, cabe citar que ela não possui estratégias adequadas para controle de estoque, a reposição é realizada de forma manual por funcionários não qualificados ao cargo, causando impacto no tempo de realização do processo. Além disso, ela não conta com estoque de segurança para a reposição de produto quando necessário e garantir eventuais demandas, o que poderá afetar financeiramente o ativo da empresa.

Oportunidades

Apesar de a empresa possuir funcionários confiáveis, a instalação de um *software* de controle de estoque reduziria o tempo gasto na procura e conferência de produtos, tornando um fator essencial para manter a empresa competitiva.

Outra oportunidade que a mesma possui, é o aumento da cartela de fornecedores.

Esse fator aumentaria o poder de barganha da empresa, resultando em preços mais acessíveis (assemelhando-se ao preço da concorrência) e em aumento das vendas, garantindo também um giro maior no estoque.

Ameaças

A demora no recebimento da mercadoria caracteriza como um risco, causando desequilíbrio na demanda. Além disso, há fornecedores inflexíveis a qualquer tipo de negociação, o que permite a compra de estoque mínimo de determinados produtos.

Outra ameaça, é a concorrência indireta, pois, é possível adquirir produtos similares aos oferecidos pela papelaria em supermercados, ou até mesmo em lojas de produtos importados existentes nas proximidades.

O Quadro 1 apresenta os dados na matriz SWOT da papelaria L&M variedades, com suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.

Quadro 1 – Matriz SWOT da papelaria L&M variedades

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Produtos separados por setor; • Armazenamento adequado; • Produtos preservados na área de vendas; • Diversidade de produtos; • Comunicação acessível - Proprietário e funcionário. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não possuem estratégias para controle de estoque; • Falta de novas tecnologias na área de estoque; • Reposição manual no estoque; • Não possui estoque de segurança
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitação de sistema <i>software</i> para controle de estoque; • Diferenciação de preços por representantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demora no tempo de recebimento de mercadoria; • Dificuldade de negociação com alguns representantes; • Grandes variedades de concorrentes indiretos, como supermercados que também vendem material escolar e de escritório.

Fonte: A autora (2019). Dados da pesquisa.

5.2 Matriz SWOT da Distribuidora Nova Aliança

Forças

Como maior vantagem, a Distribuidora Nova Aliança possui um *software* para gerir as vendas e o estoque, que possibilita maior controle de produtos nas prateleiras e depósito, além de contar com um gerente de estoque, para gerenciar a recepção, conferência e armazenagem dos produtos, e realizar levantamento da entrada e saída das mercadorias.

O armazenamento adequado e estratégias para gerir o estoque, são qualidades que se destacam na empresa. O depósito é numerado e com materiais classificados por ordem alfabética, tornando a busca por materiais mais acessível, economizando tempo e tendo em vista a manutenção da qualidade dos produtos fornecidos, evitando possíveis perdas e insatisfação aos clientes.

Fraquezas

Um fator de risco dentro da organização é a tomada de decisão centralizada, o que dificulta algumas negociações, já que os encarregados tendem a esperar a confirmação dos proprietários. A demora na entrega por parte de fornecedores é uma preocupação para a empresa, que atua também no comércio varejista. Por vezes, a empresa acaba atrasando as entregas a seus clientes, afetando diretamente a credibilidade e confiança, esse fator acarreta queda nas vendas.

Oportunidades

A distribuidora apesar de estar bem localizada, poderia facilitar seu acesso em termo de visualização, implantando uma fachada que chamasse mais atenção para atrair novos clientes e evitar a demora em encontrá-la. Outra oportunidade seria a escolha de fornecedores que ofereçam preços compatíveis, qualidade e entregue a mercadoria em tempo hábil, evitando a insatisfação de clientes, o que seria um grande diferencial diante da concorrência.

Trabalhar como correspondente bancário seria um grande atrativo para a empresa, já que sua localização favorece o acesso de um grande público. Ao buscarmos serviços como depósitos, abertura de novas contas e saques, esse novo público poderia conhecer os serviços e produtos que a empresa possui. Além disso, o trabalho de correspondente pode gerar novas receitas à empresa, uma vez que as transações e operações realizadas através deste canal geram uma comissão repassada pelo banco para a empresa parceira.

Ameaças

O descumprimento de prazos, caracterizado como fraqueza, emerge também como ameaça, já que no primeiro caso a empresa acaba atrasando as mercadorias de seus clientes e a mesma perde a confiança. No caso, os fornecedores que perdem a credibilidade afetam as receitas da empresa, quando não cumprem os prazos.

A grande variedade de concorrentes indiretos é um fator que soa como ameaça, devido a algumas lojas oferecerem produtos equivalentes, e até alguns supermercados disponibilizarem o regime misto de atacado e varejo.

No quadro 2, pode-se observar a matriz SWOT da Distribuidora Nova Aliança.

Quadro 2 – Matriz SWOT da Distribuidora Nova Aliança

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Software</i> implantado na área de estoque e vendas; ● Gerente de estoque; ● Armazenamento adequado; ● Possuem estratégias para controle de estoque. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Centralização de decisões e tarefas nos proprietários; ● Demora na entrega, conseqüente dos fornecedores; ● Falta de organização na área de vendas
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Fácil Identificação; ● Preços compatíveis com a concorrência; ● Serviço de correspondente bancário 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fornecedores não cumprem prazos; ● Grandes variedades de concorrentes indiretos, como supermercados que também vendem material escolar e de escritório.

Fonte: A autora (2019). Dados da pesquisa.

5.3 Discussão

Atualmente, é imprescindível que as organizações se adaptem às alterações, buscando aprimoramentos tecnológicos e adequação às tendências impostas pelo mercado, sempre com foco nas necessidades do consumidor final.

Nota-se neste estudo de caso, que a L&M Variedades precisa avançar no que tange a sua gestão. A empresa não possui um sistema de controle de estoque. Esse fator, conseqüentemente, leva a empresa a ter uma série de desvantagens como à falta de estoque de segurança e baixa competitividade no mercado local.

Como resultado da falta de controle de estoque, a empresa não possui precisão de informações indispensáveis, tais como a quantidade correta de produtos para que possa atender a sua demanda de mercado sem ter prejuízos com perdas.

Além de ajudar no gerenciamento da empresa, o controle de estoque oferece maior eficiência e organização de alguns processos internos. Também diminui desperdícios de tempo, energia e recursos financeiros. O controle feito pelos colaboradores não é

apropriado, uma vez que, é impossível lembrar todos os produtos estocados, considerando que a papelaria possui uma capacidade limitada de itens em seu estoque.

Ballou (2006) enfatiza que gerenciar estoques é equilibrar a disponibilidade dos produtos, ou seja, controlar o que há fisicamente para venda e o que é preciso repor.

Assim, garantindo produto disponível na quantidade e no tempo certo para reposição de mercadorias e tendo folga para chegada e pedido de novos produtos.

Diante deste quadro, sugerimos que a empresa adote um *software* para gestão do estoque e de outras demandas fundamentais para uma gestão efetiva. Atualmente, existem diversas opções funcionais e de uso intuitivo no mercado. Os softwares se adaptam a diferentes portes e segmentos de empresas, assim também os valores de assinatura se encaixam nas várias situações financeiras. No que tange ao armazenamento, um controle efetivo, com divisão, enumeração e classificação de produtos, principalmente para os produtos de maior circulação, representa facilidade na reposição das prateleiras, economia de tempo, esforço e capital.

Em contrapartida, a Distribuidora Nova Aliança apresenta diferenças perceptíveis, e demonstra como um bom controle de estoque pode minimizar problemas decorrentes da falta de organização e disposição das mercadorias. A empresa possui um *layout* bem-planejado e organizado que permite o melhor aproveitamento do espaço disponível e manuseio mais rápido e acessível dos produtos, o que se torna de muita valia quando nos referimos a uma armazenagem eficiente, combinada a um sistema de controle de estoque.

Pode-se observar como a inclusão de um gestor de estoques no quadro de funcionários impacta positivamente nas atividades de uma empresa. A Distribuidora Nova Aliança destaca-se por possuir um estoque de segurança, bem como métodos assertivos para estocagem e armazenagem, catalogando e codificando seus produtos, além de organizá-los de maneira mais eficaz.

Neste caso, a empresa pode investir em melhorias na exposição dos produtos aos clientes e na entrega de encomendas. Porém, para que esta melhoria seja posta em prática, é necessário que a empresa possua fornecedores confiáveis, que entregam seu estoque em tempo hábil. Esta benfeitoria beneficiaria a imagem da empresa, que atualmente peca no quesito profissionalismo.

Sabe-se que o espaço disponível para armazenagem dependerá do produto a ser manuseado, desta forma, os responsáveis pela área de estocagem buscarão maximizar o aproveitamento dos espaços disponíveis, e, no contexto atual, a efetividade em suas operações, já que o mau aproveitamento de recursos ou espaço resulta em custos logísticos e prejuízos para empresas.

Este estudo debruça-se sobre o impacto e os bons resultados gerados pela gestão efetiva de estoque. Contudo, para que isto efetivamente aconteça, é necessário equilíbrio na política de estoque. Quando se trata de gestão, é preciso equilibrar as compras, a armazenagem e as entregas de mercadoria, controlando entradas e saídas de materiais, para que o ciclo tenha a fluência necessária.

Em ambos os casos, observa-se a presença de gargalos e imprecisões a serem trabalhadas. Nesse cenário, a figura do administrador se mostra como um importante fator para auxiliar na manutenção das atividades destas empresas, que, apesar de serem de pequeno porte, são fundamentais para o aquecimento da economia.

No Quadro 3 é apresentado um comparativo com diversas variáveis entre as papelarias L&M Variedades e Distribuidora Nova Aliança.

Quadro 3 – Comparativo entre L&M Variedades e Distribuidora Nova Aliança

Questões	L&M Variedades	Distribuidora Nova Aliança
Tipo de estoque existente na empresa:	Produto acabados	Produto acabados.
Principais métodos/ sistemas de controle de estoque utilizado na empresa:	Manual.	Possui software de controle de estoque e armazenagem.
Estratégias de planejamento físico, para entrada e saída de mercadoria:	O controle físico de mercadoria entrada é anotado em fichas e o de saída em anotações na hora da venda.	É feito pelo software utilizado pela empresa.
Estoque e armazenagem de produtos sazonais:	Próximo da volta às aulas.	Próximo da volta às aulas.
Método de armazenamento de produtos:	Empilhamento.	Os produtos são organizados em prateleiras, estilo atacarejo.
Meios utilizados para verificar o fluxo de mercadorias:	Conferência realizada pelos funcionários.	Feito pelo sistema e acompanhado pelo gerente de estoque.
Há método de identificação de estoque? Há um controle de avarias?	Método manual/simples sem codificação. O controle é feito pelos próprios funcionários.	Sim, pela identificação por códigos através do sistema, o GestãoClick.
Como a empresa trabalha o equilíbrio entre compra e venda?	Pelo fluxo de saída dos produtos.	Pelo fluxo de saída dos produtos e pela viabilidade de compra, preço e entrega dos produtos.
Cadastro de produtos:	Manualmente e sem codificação utilizada apenas uma lista de verificação.	É feito no sistema GestãoClick pelo gerente de estoque.
Ideias usadas pela empresa para fazer com que o estoque tenha giro?	Inexistente, por conta de local físico e falta de informações.	Gerente não forneceu informação.*
Como a empresa avalia seus fornecedores?	Pelo preço.	Preço e prazo.
Em termo de estoque de segurança como são colhidas as informações algum tipo de software que fornece esses dados?	A empresa não possui sistema de informação. O estoque de segurança é falho.	Pelo gerente de estoque que analisa os dados fornecidos pelo software.
Como é definida a reposição de produtos?	A empresa compra os produtos quando estão quase acabando ou esperam certa quantidade de produtos que acabaram para comprar juntos.	Planejamento feito antecipadamente indicado pelo sistema quais produtos estão próximos de acabar.
O tempo de entrega das mercadorias tem sido em tempo hábil?	Há demora na entrega.	Há demora na entrega.
Como a empresa tem feito o planejamento de volume com fornecedores? Há uma negociação de prazo de pagamentos?	Dificuldade com representante.	O planejamento é feito em forma de negociação junto aos fornecedores, através de preços e prazos.

Fonte: A autora (2019). Dados da pesquisa.

* Não foi fornecida informação por parte do Gestor/Proprietário/Gerente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir desse estudo, constatou-se que os gestores ou proprietários das empresas analisadas em algum momento sentirá a necessidade de adequar-se a algumas mudanças, sejam elas por imposição do mercado, em geral ou para um melhor controle de seus estoques e atividades. Para que haja um ajuste condizente com essa nova realidade, é necessário que tenham planejamento e que promovam um sistema de gestão capaz de garantir a qualidade do estoque, a integridade do que está sendo estocado e uma política de controle permanente, visando à criação de rotinas facilitadoras na movimentação dos produtos.

A tecnologia é uma importante ferramenta auxiliadora para tornar a execução de tarefas mais eficientes, seguras e rápidas. Oferecendo equipamentos modernos que facilitam, de sobremaneira, os trabalhos. É notório que nas organizações, objeto deste estudo, falte conhecimento e conseqüentemente investimento nas novas rotinas na gestão de estoque e armazenagem, causando prejuízos financeiros que quase sempre são irrecuperáveis.

Assim sendo, a empresa acaba tendo a ausência de controle, repetição de atividades e o retrabalho, elevando os custos da empresa. No entanto, torna-se imprescindível que as empresas invistam em instalações adequadas, equipamentos e treinamento de pessoal.

Ao trabalhar as duas organizações foi possível perceber uma grande diferença entre elas, na questão do gerenciamento de seus estoques, rotinas e políticas de armazenagem.

A L&M Variedades deixa a desejar em diversos segmentos da organização, em especial o setor de estoque, como por exemplo, a ausência do gerenciamento de informações, fluxo e rotatividade, informações de reposição, dados de entrada e saída e gastos com seu armazenamento. A Distribuidora Nova Aliança por sua vez, mostra em seu planejamento uma preocupação com seu estoque, seu gerenciamento e manutenção do seu bom funcionamento, tendo como consequência uma redução de custos e perdas.

Com um software para área de vendas e estoques, a distribuidora Nova Aliança garante um maior controle de produtos nas prateleiras e otimização do depósito.

Contando, ainda com um gestor experiente nessa área, onde o mesmo tem a capacidade de gerenciar a recepção, conferência e armazenamento dos produtos, realizando levantamentos de entrada e saída de mercadorias, além de contar com funcionários de confiança para o manuseio do estoque, o que torna as atividades colaborativas e dinâmicas, sem privações com atividades coletivas. Um diferencial é a separação por setores, facilitando a localização dos produtos, reduzindo tempo e aumentando a agilidade no atendimento.

Todavia, constatou-se que a gestão de estoque e armazenagem colabora com a empresa no sentido de torna-se capaz de enfrentar as adversidades do setor, tornando-a mais competitiva, quando a administração desempenhada dentro dos padrões, ou seja, tendo em vista a necessidade de manutenção da qualidade e quantidade exigida pela demanda, através da adoção de medidas que proporcionem um sistema seguro de controle.

As principais limitações encontradas foram, primeiramente, pelo fato das empresas serem de pequeno porte (a primeira com estrutura mais simples e improvisada, e a segunda mais elaborada e organizada), seus resultados não podem ser generalizados. Em segundo lugar, o tempo de estudo se apresenta como fator limitador da pesquisa, por impossibilitar a implantação das melhorias sugeridas e tampouco analisá-las. Outra limitação é o fato dos dados coletados através de observações e entrevistas serem escassos, pois houve dificuldade para conseguir empresas que permitissem a aplicação do questionário e visita ao local de armazenagem de seus produtos. Atrelado a isto, foi realizada apenas

uma visita em cada uma das empresas, o gestor da segunda empresa não foi receptivo, hesitava em responder às perguntas e a apresentar as dependências da empresa.

Por se tratar de um estudo focado apenas em empresas de pequeno porte, sugere-se a aplicação de uma análise mais aprofundada das ações de controle de estoque e armazenagem, em organizações de grande porte, como objeto de pesquisa.

REFERÊNCIAS

ARNOLD, J. K. Tony. **Administração de materiais**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1999.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimento/ Logística Empresarial**. Porto Alegre : Bookman, 2006.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial**: Transportes, Administração de materiais. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial**: Transportes, Administração de materiais, Distribuição Física. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

BARROS, Claudius D'Artagnan Cunha. **Excelência em serviços; Questão de sobrevivência no mercado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BATISTA, Antonio Carlos Andrade; SOARES, Diego Cordeiro; PASSARELLO, Jhonathan. Logística: Organização, transporte, armazenagem e estocagem. Estudo de caso da Companhia Portuária de Vila Velha/ES. In: Encontro Mineiro de Engenharia de Produção, 10., 2014, Juiz de Fora. **Anais [...]**. Juiz de Fora, 2014. Disponível em: <http://unes.br/site/uploads/bd10e05e-86af-813e.pdf>. Acesso em: 08 out. 2019.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial**: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

CARDOSO, Wellington José; PEREIRA, Eliphaz Levi. A importância da gestão de estoques nas estratégias competitivas da empresa Pinheiro Produtos de Papelaria LTDA. **Perquirere**, Patos de Minas, v. 11, n. 2, p. 108-129, dez. 2014. Disponível em: <http://perquirere.unipam.edu.br/documents/23456/612187/A++import%C3%A2ncia+da+gest%C3%A3o+de+estoques+nas+estrat%C3%A9gias+competitivas++da+empresa+Pinheiro+Produtos+de+Papelaria+Ltda.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2019.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: Princípios, Conceitos e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

MALHOTRA, Naresh K; ROCHA, Ismael; LAUDISIO, Maria Cecilia; ALTHEMAN, Édeman; BORGES, Fabio Mariano. **Introdução à pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: Foco na decisão**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARTELLI, Leandro Lopez; DANDARO, Fernando. **Planejamento e controle de estoque nas organizações**. Revista Gestão Industrial, Paraná, v. 11, n. 02, p. 170-185, 2015. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/download/2733/2172>. Acesso em: 07 ago. 2019.

MARTINS, Petrônio G.; ALT, Paulo R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2009.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PAOLESCHI, Bruno. **Estoque e Armazenagem**. São Paulo: Érica, 2014. Disponível em: <http://download.editoraerica.com.br/kroton/estoques.pdf>. Acesso em: 07 ago. 2019.

PRADO, Mateus Ferraz; TEIXEIRA, Bruno Ricardo; RIBEIRO, Kárem Cristina de Sousa. A eficiência na gestão de estoques em empresas comerciais: uma análise de correlação. **Qualitas Revista Eletrônica**, Campina Grande, v. 12, n. 2, 2011. Disponível em: <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/924/632>. Acesso em: 10 out. 2019.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: uma Abordagem Logística**. São Paulo: Atlas, 2010.

ROGERS, Pablo; RIBEIRO, Karem Cristina Sousa; ROGERS, Dany. Avaliando os riscos na gestão financeira de estoques. In: Simpósio de administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 7., 2004, Uberlândia. **Anais [...]**. Uberlândia, 2004.

SOUZA, Lucas Pellegrino de Noronha; et al. **A importância da gestão de estoque no resultado gerencial**. 2014. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/encontro2007/trabalho/aceitos/CC25582320881O.pdf>. Acesso em: 07 ago. 2019.

SOUZA, Ingrid Tainan Dias de; et al. **Sistema integrado de gestão de estoque e armazenagem: estudo de caso em um supermercado de pequeno porte**. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 13., 2016, Resende. **Anais [...]**. Resende: AEDB, 2016. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/352422.pdf>. Acesso em: 08 jul. 2019.

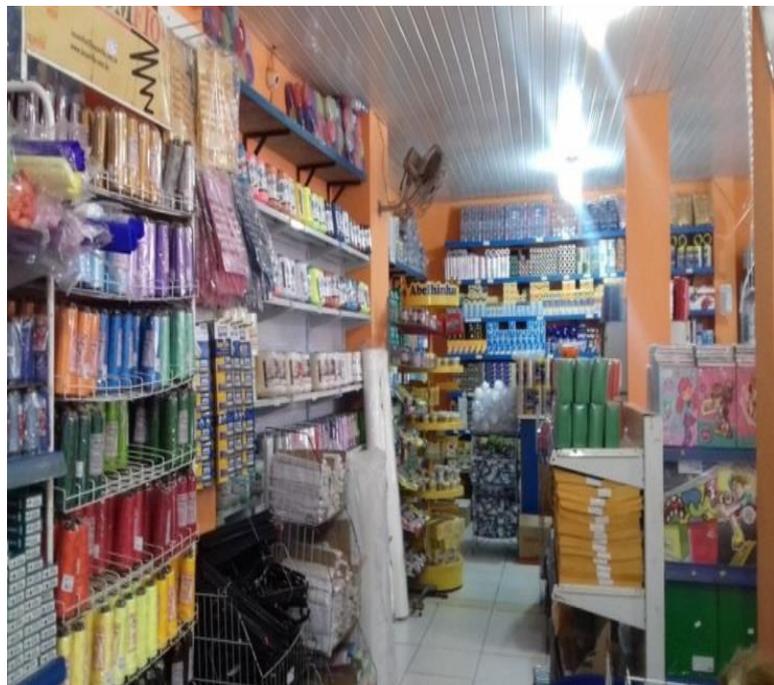
YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Questionário
Tema: Estoque e Armazenagem
Nome do Entrevistado: _____ Cargo / Função: _____ Setor: _____ Data de realização da pesquisa: ___/ ___/ _____.
ESTOQUE E ARMAZENAGEM <p>1- Qual o tipo de estoque existente na empresa atualmente?</p> <p style="margin-left: 40px;"> <input type="checkbox"/> Matéria - prima <input type="checkbox"/> Produtos em processo <input type="checkbox"/> Produtos acabados </p> <p>2 - Quais são os principais métodos/ sistemas de controle de estoque utilizado na empresa?</p> <p>3 - Quais as estratégias usadas em termo de planejamento físico, para entrada e saída de mercadoria?</p> <p>4 - Em termo de sazonalidade de produto, como é feita o estoque e armazenagem desses produtos?</p> <p>5 - A empresa tem feito o armazenamento adequado dos seus produtos? Como é feito?</p> <p style="text-align: center;">A MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAL</p> <p>6 - Quais os meios utilizados para verificar o fluxo de mercadorias?</p> <p>7 - De que forma é feita a identificação de estoque? Há um controle de avarias?</p> <p>8 - Como sua empresa trabalha o equilíbrio entre compra e venda?</p> <p>9 - Como é realizado o cadastro de produtos?</p> <p>10 - Quais as ideias usadas pela empresa para fazer com que o estoque tenha giro?</p> <p style="margin-left: 40px;">• ESTOQUE DE SEGURANÇA</p> <p>11 - Como a empresa avalia seus fornecedores?</p> <p style="margin-left: 40px;"> <input type="checkbox"/> Preço <input type="checkbox"/> Confiabilidade <input type="checkbox"/> Entrega e flexibilidade <input type="checkbox"/> Todas as alternativas </p> <p>12 - Em termo de estoque de segurança como são colhidas as informações algum tipo de software que fornece esses dados?</p> <p>13 - Como é definida a reposição de produtos? Existir um esquema?</p> <p>14 - o tempo de entrega das mercadorias tem sido em tempo hábil?</p> <p>15 - Como a empresa tem feito o planejamento de volume com fornecedores? Há uma negociação de prazo de pagamentos?</p>

APÊNDICE B – REGISTROS FOTOGRÁFICOS

Imagens 1 e 2 – L&M Variedades



Fonte: A autora (2019)

Imagens 3 e 4 – Distribuidora Nova Aliança



Fonte: A autora (2019)