

ESTRUTURA DOS PROCESSOS DE ESTOCAGEM EM UMA EMPRESA FAMILIAR DA CIDADE DE SANTA MARIA/RS

Janine Vedovotto, Fabricio Christo, Tatiane Nicoloso, Steffani Dapper, Letícia Marasca

Resumo: A gestão de estoque é um tema bastante relevante para grandes organizações, porém ainda pouco adotado pelas pequenas empresas. É importante enfatizar que no atual contexto de competitividade, as empresas mais preparadas e organizadas conseguem se manter no mercado, principalmente no que se diz respeito às empresas de pouco capital de giro disponível. Diante desse contexto, esta pesquisa teve o propósito identificar como estão estruturados os processos logísticos na estocagem de uma empresa familiar na cidade de Santa Maria. Para a coleta de dados, foi realizada uma entrevista com o proprietário da empresa a fim de identificar a aplicação de gestão de estoque e as dificuldades para utilizá-la. A constatação da pesquisa foi o desconhecimento das metodologias de gestão de estoque por parte da empresa. Sendo assim, a pesquisa reforça a necessidade de estudos de novas metodologias de gestão de estoques direcionadas para pequenas empresas, além da importância dessa gestão para redução dos custos com o estoque.

Palavras chave: Gestão de estoques, Logística, Fluxograma.

STRUCTURE OF STOCK PROCESSES IN A FAMILY COMPANY IN THE CITY OF SANTA MARIA / RS

Abstract: Inventory management is a very relevant topic for large organizations, but still little adopted by small companies. It is important to emphasize that in the current context of competitiveness, the most prepared and organized companies can stay in the market, especially with regard to companies with little available working capital. Given this context, this research aimed to identify how are structured the logistics processes in stocking a family business in the city of Santa Maria. For data collection, an interview was conducted with the business owner in order to identify the stock management application and the difficulties in using it. The finding of the research was the ignorance of the methodologies of inventory management by the company. Thus, the research reinforces the need for studies of new inventory management methodologies aimed at small companies, as well as the importance of this management to reduce inventory costs.

Keywords: Inventory management, Logistics, Flowchart.

1. Introdução

Fazer a gestão de estoques em uma organização pode ser fundamental para a boa gestão de uma empresa, pois a partir dela é possível obter uma redução de custos e garantir o material requisitado, quando se necessita. Porém, apesar da importância do tema, muitas organizações ainda não visualizam a relevância da implantação correta de metodologias de gestão de estoques para organizar seus materiais e definir quando e quanto se deve comprar, a fim de se tornarem mais competitivas e se manterem no mercado.

A maioria das pequenas empresas fazem parte dessa realidade, pelo fato de não possuírem departamentos específicos para tal função ou ainda por desconhecerem as metodologias de gestão de estoques existentes. Porém, para sobreviverem no mercado cada vez mais

competitivo, torna-se necessário gerenciar a organização da melhor forma possível, portanto, a gestão de estoque deve ser um dos principais focos das organizações.

Segundo Christopher (2007), a logística é o processo de gerenciar estrategicamente a movimentação e armazenagem de produtos com a integração dos canais de modo a aumentar os lucros pelo atendimento de pedidos a baixo custo.

O objetivo deste trabalho é apresentar qual a importância da gestão de estoques para uma pequena empresa, identificando os tipos de estoques presentes e as metodologias utilizadas pela organização. Dessa forma, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: Como estão estruturados os processos logísticos na estocagem de uma empresa familiar na cidade de Santa Maria? Para tanto, foi realizado um estudo bibliográfico sobre o tema para dar sustentação teórica à pesquisa. Na sequência foi realizada a coleta de dados na empresa escolhida, a fim de se identificar a percepção do gestor em relação ao seu estoque, notando-se que a falta de conhecimentos técnicos e a ausência de área específica para essa atividade são os principais desafios para a gestão de estoque.

2. Gestão de estoques

O estoque constitui a armazenagem de mercadorias com previsão de uso posterior. Seu objetivo principal é atender a demanda de clientes. O controle de estoque oferece informações sobre vendas, produtos mais vendidos, lucro por produto, quantidade existente, entre outras informações relevantes, mas a falta de controle torna a empresa menos competitiva pelo fato de não saber quanto tem de dinheiro aplicado no estoque, dificultando a decisão quanto aos descontos, política de comercialização e prazos de pagamento e parcelamento nas vendas (LOMBA, 2011).

O controle de estoque quanto a sua demanda classifica-se em estoque de demanda permanente onde este modelo requer reabastecimento contínuo de produtos, já o estoque sazonal, é reabastecido em períodos determinados. O estoque de demanda em declínio consiste em produtos que estão sendo retirados do mercado, ou seja, saindo de linha, e o estoque de demanda derivada consiste em itens são utilizados na linha de produção de produtos acabados (RIBEIRO, 2017).

O controle de estoque só terá efetividade se o controlador estiver atento às quantidades mínimas e máximas de produtos. Na prática, muitos empresários fazem o controle visual, ou seja, a medida que o estoque vai baixando é realizado um novo pedido daquela mercadoria.

Conforme Ribeiro (2017), o estoque pode ser movimentado por três processos utilizados para controle, os quais são os sistemas: PEPS (primeira mercadoria que entra, primeira que sai), sistema UEPS (última mercadoria que entra, primeira que sai) e o sistema PMP (preço médio ponderado).

2.1 Processos logísticos

Com o objetivo de atender às necessidades dos consumidores, os processos logísticos envolvem desde o ponto de origem até o ponto de consumo. Tornar disponíveis serviços e produtos onde são necessários e desejados é o objetivo da logística (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

Segundo Christopher (2007), a logística é o processo de gerenciar estrategicamente a movimentação e a armazenagem de produtos com a integração dos canais de modo a aumentar os lucros pelo atendimento de pedidos a baixo custo.

Na visão de Ballou (2006), há várias formas para identificar e classificar as atividades logísticas, são elas: as atividades primárias e secundárias. As atividades primárias incluem os processos de transporte, estoque e processamento de pedidos. Já as atividades secundárias constituem a armazenagem, manuseio de materiais, embalagem, suprimentos, planejamento e sistema de informação.

Com base na visão de Ballou (2006) pode-se afirmar que as atividades primárias da logística contribuem com a maior parcela do custo total da mesma e são as atividades essenciais para o funcionamento do processo logístico.

A função logística é um dos conceitos gerenciais mais importantes, pois quando bem planejada, possui atividades que são primordiais para oferecer um bom nível de serviços aos clientes.

2.2 Empresas familiares

Segundo números do SEBRAE (2016), a taxa de sobrevivência das empresas com até dois anos de atividade foi de 76,6% para empresas nascidas em todo período compreendido entre 2008 e 2012 (SEBRAE, 2016). Nesse contexto, entre o amplo universo das empresas existentes, destacam-se algumas organizações que trazem certa qualidade por sua existência estar fortemente lastreada por uma família ou grupo de famílias. Assim, a existência da empresa e das atividades empresariais mostra-se muito referenciada pelo ambiente doméstico, o que acaba por influenciar a vida da empresa (MAMEDE, 2014).

Há quem acredite tratar-se de uma desvantagem, já que empresas familiares seriam vítimas de conflitos que são estranhos ao meio econômico que deveria organizar-se de maneira exclusivamente técnica ou, administrar-se de forma profissional. A condição de empresa familiar não é, em si, uma causa eficaz de sucesso ou fracasso da atividade negocial. A realidade mostra que há empresas cuja principal virtude é justamente ser uma empresa familiar. Seu sucesso está calçado na condição familiar. Mais do que isso, não se desconhecem casos de empresas que, abandonando a gestão familiar e optando por uma administração profissional, viram-se conduzidas a crises econômico-financeiras, em muitos casos pela incapacidade do gestor estranho à família de compreender-lhe a estrutura, a dinâmica e o funcionamento (FLORES, 2012).

No entanto, não se pode desconhecer que a empresa familiar tem desafios próprios, a influência da família sobre a empresa implica, em muitos casos, ver o negócio contaminar-se por questões que são absolutamente estranhas ao ambiente empresarial, incluindo desentendimentos e disputas que foram geradas no palco das relações domésticas. Assim, os negócios podem experimentar a influência negativa de sentimentos estranhos ao mercado, como amor, ódio, ressentimento, gratidão, ciúmes, paixão, etc (FLORES, 2012).

Muito se fala dos problemas das empresas familiares, de seus desafios, de suas dificuldades. É um discurso crítico comum, mas que deixa de lado um aspecto importantíssimo: a empresa pode ser um instrumento para a unidade familiar, para a harmonia e a boa convivência entre os parentes. Mais do que isso, é possível intervir sobre a sociedade empresária familiar para otimizar a sua condição em um ambiente que favorece e estimula o bom relacionamento entre os familiares. Efetivamente, é possível criar estratégias que transformem a empresa num ambiente que favoreça e estimule o bom relacionamento entre os parentes. Mais do que simplesmente manter a empresa no âmbito da família, é possível transformar a sociedade num espaço para a preservação da unidade familiar.

O sucesso de uma empresa familiar estará atrelado às condições estratégicas para se manter competitiva no mercado. A empresa familiar não se caracteriza por ter uma administração insuficiente, mas sim por haver fixada em sua cultura vícios e ações que comparadas a outros modelos de gestão não são consideradas ideais, ou seja, atitudes que ao longo prazo podem trazer consequências negativas para o negócio.

3. Método

Este estudo teve como objetivo compreender a temática proposta, a partir da realização de uma pesquisa de natureza aplicada, que tem como intuito gerar conhecimentos úteis com aplicação prática. Quanto aos objetivos, estes são de caráter descritivo que, segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

O procedimento técnico é de ordem bibliográfica, o qual é desenvolvido a partir de materiais já elaborados, “constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2002, p. 44). Sendo assim, a pesquisa dar-se-á a partir de materiais já publicados.

A abordagem se deu a partir do método qualitativo, o qual se aplica ao estudo da história, das relações, das percepções e das opiniões. Segundo Minayo (2013), esse tipo de método que tem fundamento teórico, além de permitir desvelar processos sociais ainda pouco conhecidos referentes a grupos particulares, propicia a construção de novas abordagens, revisão e criação de novos conceitos e categorias durante a investigação. Para Malhotra (2001, p.155), “a pesquisa qualitativa proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema”.

Como instrumentos metodológicos foram utilizados como base para a coleta de dados os artigos científicos extraídos das páginas do Scientific Electronic Library Online (SCIELO) e da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), a partir das palavras-chave logística, gestão de estoque e empresas familiares.

O instrumento de pesquisa utilizado como base para a coleta de dados foi uma entrevista não estruturada com o proprietário da empresa, a fim de se identificar a aplicação de gestão de estoque e as dificuldades para utilizá-la.

4. Resultados

4.1 Histórico da empresa

Na Rua Serafim Valandro, no subsolo do campo de futebol do Colégio Marista Santa Maria, em um espaço exíguo, com recursos mínimos, mas com a coragem de começar e o grande ideal de trabalho, marcou o início das atividades da futura Eletrotécnica Camillo.

No começo, junto a José Camillo acompanham os irmãos Oscar, Miguel e João. Mais tarde, vindo de São Pedro do Sul, Dilceu passa a trabalhar com os irmãos. No início da década de 1970, chega Luiz Mario e mais tarde, já instalada em novo endereço, localizado na Rua Barão do Triunfo número 2410, Maria Aparecida, Ivone e Paulo Roberto passam a incorporar o empreendimento.

De capital de giro mínimo, a rotina da empresa era da compra básica de peças e acessórios na base do dinheiro no bolso e no balcão das poucas lojas fornecedoras em Santa Maria. A cada motor a ser consertado, a cada orçamento dos primeiros clientes, constituía-se na corrida para se superarem as dificuldades de aquisição, seja a pé, de bicicleta ou de lambreta. No ano de 1970, a Arno Eletrodomésticos visita a empresa e a credencia como assistência técnica dos

produtos Arno. A partir daí as lojas revendedoras já têm mais um referencial em assistência técnica. Em 1972, a Eletromotores WEG visita Santa Maria e conhece a pequena oficina. O Sr. Rui Lemke, então representante, convida o titular José Camillo para uma visita à fábrica em Jaraguá do Sul em Santa Catarina. Um novo horizonte de mercado abre-se, a partir daquele contato, para o comércio e a assistência técnica autorizada dos motores WEG, muito além das fronteiras de mercado, consolidaram-se muitas e saudáveis relações de amizade entre representantes e o pessoal da WEG. Hoje, 47 anos depois, a empresa continua representando a WEG Equipamentos Elétricos no segmento de motores com revenda e assistência técnica. Ao passar dos anos agruparam-se as empresas Schulz Compressores, Schneider Motobombas e Anauger para revenda e serviços autorizados, as quais incrementaram de forma significativa as relações de comércio da Eletrotécnica Camillo, tanto no setor fabril como em nível de clientes.

Em 2012, houve a perda do sócio idealizador José Camillo, passando à administração aos irmãos. No ano de 2014 a perda de Dilceu, o qual ocupava a função de torneiro mecânico, assim fez com que a empresa remanejasse alguns serviços, declinando dos serviços de tornearia, que passou a ser feito por terceirizados.

No transcurso de todos esses anos, pode-se afirmar que a força de trabalho, a vontade de sempre prosseguir, a prática constante, o reconhecimento através da valorização dos colaboradores, os quais em sua maioria estão há muitos anos na empresa, somados aqueles que tanto colaboraram e que não se encontram mais entre nós, fizeram e fazem da Eletrotécnica Camillo 50 anos depois, um referencial de contribuição notável para Santa Maria.

4.2 Diagnóstico dos processos logísticos na gestão do estoque

Fazer uma empresa crescer depende, entre outros fatores, da capacidade de oferecer ao cliente produtos e serviços de qualidade. A análise estrutural é responsável por mapear todas as informações ligadas ao empreendimento para desvendar em detalhes como ele funciona, ela ajuda a descobrir que problemas internos podem ser parte das dificuldades encontradas no mercado. Mesmo quando não há dificuldades tão evidentes, é possível, por meio da análise, buscar alternativas para potencializar ainda mais os resultados.

A estrutura depende do tipo de tecnologia ou mercado em que a organização atua e a mesma é definida como a parte mais importante da empresa. Mintzberg (2006) destaca sete tipos de estruturas organizacionais, Simples, Burocracia Mecanizada, Burocracia Profissional, Forma Divisionalizada, Adhocracia, Estrutura Missionária e Estrutura Política. A estrutura simples ou empresarial geralmente ocorre em pequenas empresas, é uma organização com pouca padronização com um controle mais rígido e pessoal feito pelo dono. Existe maior flexibilidade na tomada de decisões e a estratégia acontece de maneira informal e com a visão pessoal do proprietário.

Evidenciando a importância de uma análise estrutural, e como seu diagnóstico poderá contribuir para a identificação de problemas e também na potencialização dos resultados, o objetivo principal deste trabalho foi identificar como é realizada a gestão de estoque na empresa escolhida, analisar o controle de entradas e saídas de mercadorias do estoque, e a

partir desta análise propor soluções para os problemas identificados como também contribuir no preenchimento de lacunas encontradas.

Com base na entrevista realizada com o proprietário da empresa e a observação dos processos, foi transcrito, no formato de fluxograma, o modelo de gestão de estoque atual da organização, conforme Figura 1.

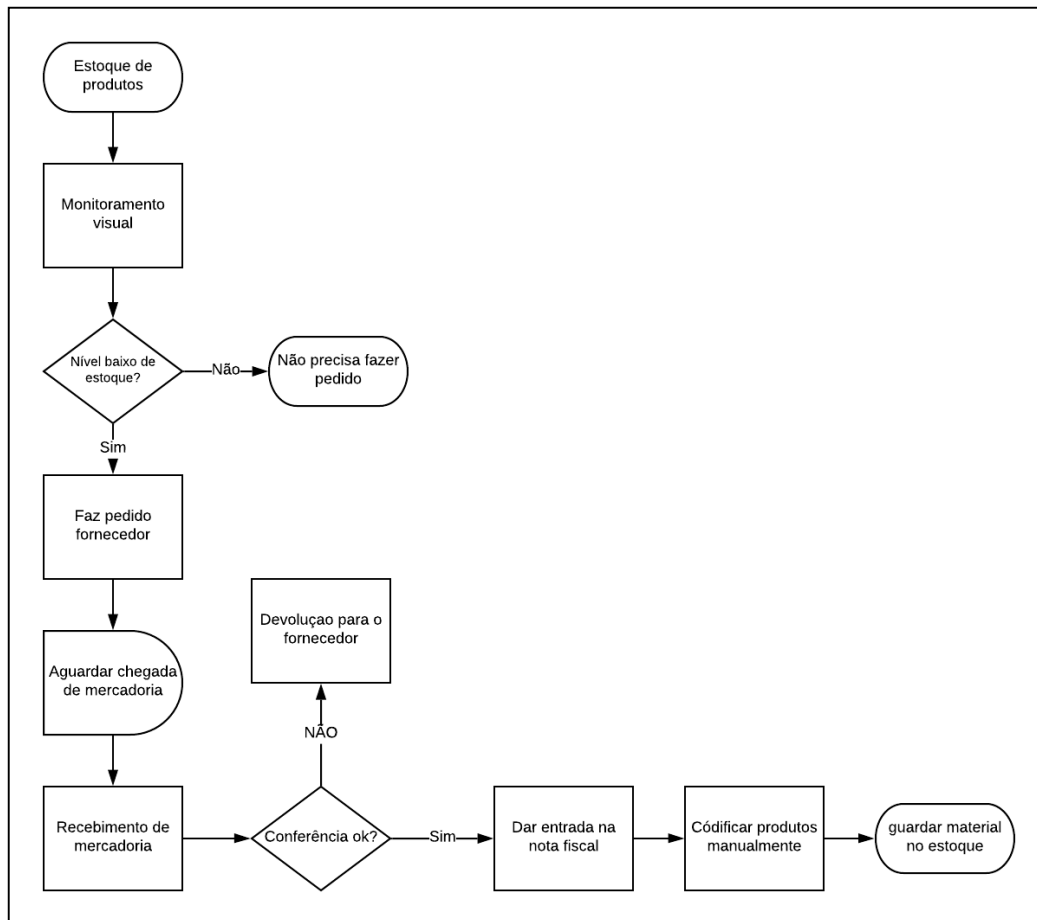


Figura 1: Processo de compra de mercadoria para o estoque.

O estoque constitui a armazenagem de mercadorias com previsão de uso posterior. Seu objetivo principal é atender a demanda de clientes. Como mencionado anteriormente, o controle de estoque quanto a sua demanda classifica-se em estoque de demanda permanente onde este modelo requer reabastecimento contínuo de produtos, já o estoque sazonal é reabastecido em períodos determinados, o estoque de demanda em declínio consiste em produtos que estão sendo retirados do mercado, ou seja, saindo de linha e o estoque de demanda derivada em que itens são utilizados na linha de produção de produtos acabados.

Foi identificado que a empresa tem um estoque por demanda diversificada, a demanda permanente de produtos da empresa exige o abastecimento constante de materiais como motores monofásicos, trifásicos, motobombas, acionamentos elétricos e partes e peças. A empresa também possui o estoque sazonal, mas específico nas temporadas inverno e verão, sendo necessário o abastecimento de bombas submersas de maior performance e geradores de energia para o período de inverno. Materiais como motobombas de piscina, peças e acessórios da mesma, linha jardim onde incluem aparadores e cortadores de grama, peças de reposição, são abastecidas para o período do verão. A empresa também conta com o estoque de demanda derivada, neste caso são os materiais utilizados no processo de bobinagem das

carcaças de motores como o fio de cobre magnético, verniz, diluente, papel isolante e cordão de amarração.

O controle de estoque só terá efetividade se o controlador estiver atento às quantidades mínimas e máximas de produtos. Na prática, muitos empresários fazem o controle visual, a medida que o estoque vai baixando é realizado novo pedido daquela mercadoria. Na empresa em análise o sistema de compra é realizado pelo controle visual, o que dificulta o processo de compras pelo fato de a empresa não saber a quantidade de produtos que realmente necessita, aumentando o valor do pedido faturado para atender a um item específico, comprometendo assim seu fluxo de caixa, e muitas vezes adquirindo estoque desnecessário. Também neste modelo a empresa pode perder sua competitividade por não contar com a disponibilidade do material quando necessário.

Para se obter um sistema eficiente de logística é necessário avaliar cada etapa do processo a fim de adequá-lo de acordo com as características e necessidades da empresa. Foi identificado que esta possui dois sistemas de saída de mercadorias do estoque, conforme as Figuras 2 e 3.

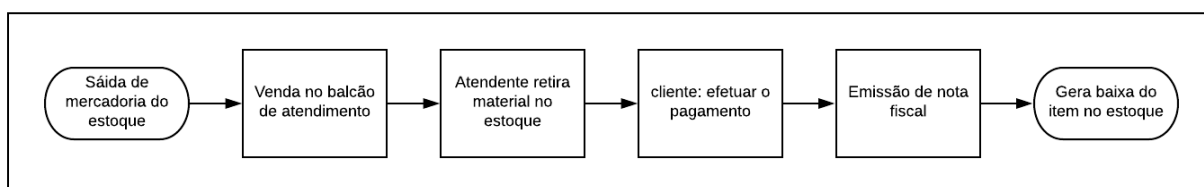


Figura 2: Processo de saída de mercadoria do estoque pelo balcão de atendimento.

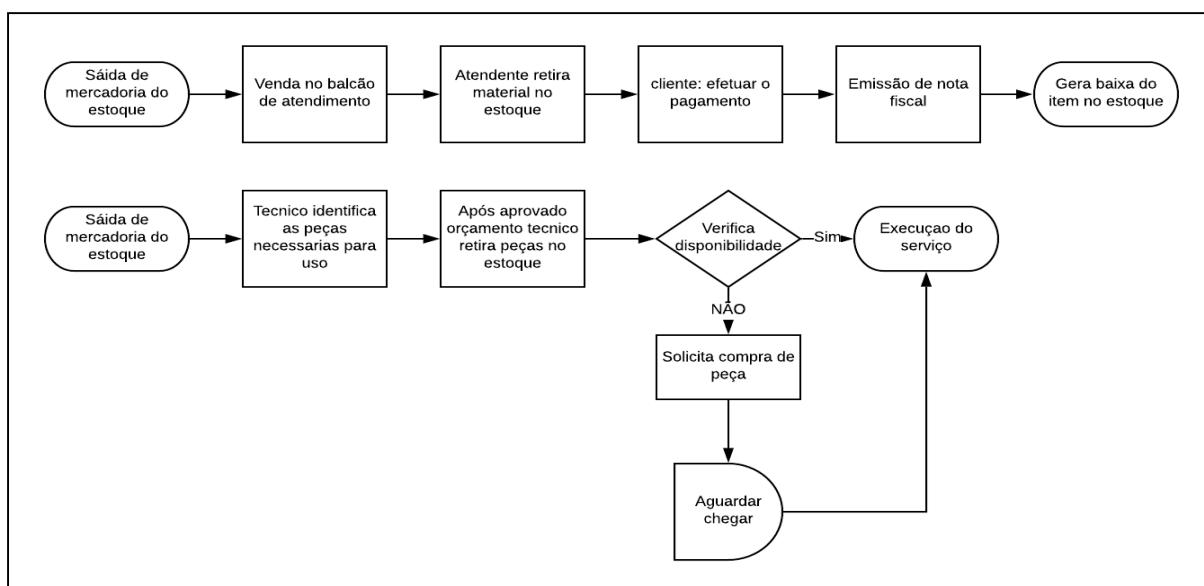


Figura 3: Processo de saída de mercadoria do estoque pela oficina.

O sistema funciona, mas para contribuir no preenchimento de lacunas encontradas com base no conhecimento acadêmico adquirido em nossa formação, foram sugeridas algumas melhorias para o processo de saídas de produtos do estoque da empresa.

Por se tratar de uma empresa familiar, onde a estrutura organizacional não é fixada, pois todos são responsáveis por tudo, e fazem de tudo um pouco, no caso de falhas ninguém é responsabilizado. Observa-se através do fluxograma que faltam processos de conferência nas saídas de produtos. A empresa utiliza um sistema de gestão informatizado para a

administração do estoque, mas não está parametrizado cem por cento. Por exemplo, a baixa do produto do estoque se dá somente a partir da emissão da nota fiscal de venda, ao consultar a disponibilidade de algum item no estoque, será apresentado os dados da diferença de entradas e saídas pelas notas fiscais, sendo que existe o estoque em “espera”, que está lançado nas ordens de serviços em andamento.

Sugerimos uma melhoria no modelo de controle de saída de materiais do estoque, conforme fluxograma abaixo.

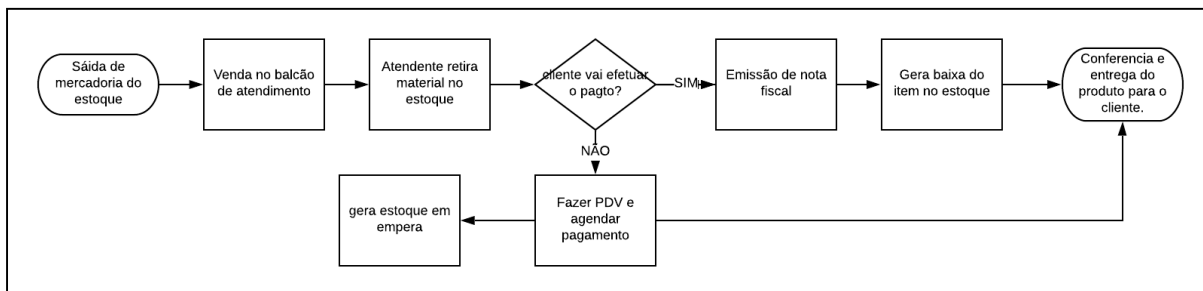


Figura 04: Processo de saída de mercadoria do estoque pelo balcão de atendimento.

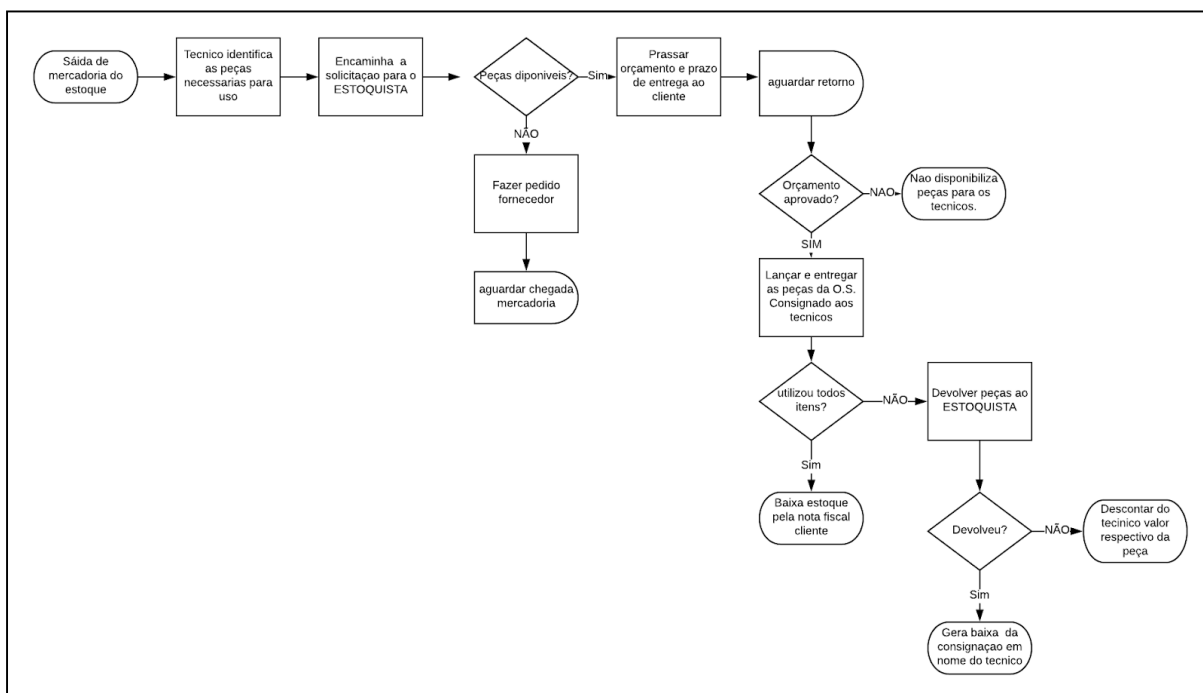


Figura 05: Processo de saída de mercadoria do estoque pela oficina.

Com vista de tentar minimizar os erros de lançamentos na baixa de produtos no estoque, sugerimos implementação do modelo conforme demonstrado no fluxograma acima, onde a figura de um estoquista/conferente é fundamental para reduzir o extravio de peças do setor de estoque, mantendo assim o controle mais rígido do processo logístico de estocagem da empresa, o qual contribuirá na gestão eficiente do setor de compras que se baseará no sistema informatizado e alimentado com dados corretos. Sugerimos também a implementação da leitora de códigos de barras, uma vez que os produtos ainda são codificados de forma manual na entrada, sendo que já possuem códigos de barras nas

embalagens individuais. Essas medidas irão otimizar os processos e tornar a empresa mais eficiente na gestão de seu estoque.

5. Conclusões

A partir deste trabalho pode-se verificar a importância da estrutura do processo logístico no sistema de estocagem. No decorrer do processo de construção do modelo de gestão de estocagem na Eletrotécnica Camillo, os pesquisadores tiveram a colaboração do gestor da empresa Sr. Luiz Mario Camillo, o qual analisou o trabalho realizado e apresentou o seguinte feedback:

Os fluxogramas de modelos de estocagem elaborado pela equipe de alunos demonstra a objetividade e a dedicação em demonstrar a consolidação do aprendizado. Define para a empresa de pequeno porte as formas organizacionais para alcançar a satisfatória capacidade de gestão operacional, adequando as atividades dentro das dinâmicas dos mercados atuais. Mesmo na característica de empresa familiar a sua peculiaridade com reduzido quadro funcional, o fluxograma traz a luz inovadora que muito irá contribuir para a melhoria e resultado positivo.

Com base no depoimento do gestor, destaca-se a contribuição que os pesquisadores proporcionaram para a empresa, onde foi possível perceber que as empresas de pequeno porte são capazes de ter uma estrutura logística formalizada.

Referências

BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial. 5ªed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

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

BOWERSOX, Donald J; CLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimento**. São Paulo: Thomson, 2007.

FLORES, J. E. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. *R.Adm.*, São Paulo, v. 47, n. 2, p.325-337, abr./maio/jun. 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAMEDE, G.; MAMEDE, E. C. **Empresas Familiares: O papel do advogado na administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 2006. Cap. 10-11

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Comercial**. São Paulo, BR: Editora Saraiva, 2017.



IX CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Ponta Grossa, PR, Brasil, 04 a 06 de dezembro de 2019

SEVERINO, J. A. **Metodologia do trabalho científico**. 23.ed. São Paulo: Cortez, 2010.