

DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DE ARMAZENAGEM EM UMA EMPRESA DO SETOR DE DISTRIBUIÇÃO

Carla Fabiana Cazella;
Inocencia Boita Dalbosco;
Vagner Pereira Martins

Resumo

A satisfação e o atendimento às exigências dos clientes são considerados como uma das grandes premissas para aumentar a competitividade no atual ambiente de negócios. Pode-se destacar a atividade de armazenagem como um importante papel para o funcionamento eficiente de uma empresa, ganhando importância frente às atuais mudanças do mercado. O trabalho é de natureza qualitativa e consiste em um estudo de caso em uma distribuidora. O objetivo deste trabalho é realizar uma análise do diagnóstico e gestão de armazenagem em uma distribuidora. A empresa de distribuição e atacado de produtos: de bazar, como utilidades domésticas, cama, mesa e banho, guarda-chuvas, plásticos, ferragens, higiene, beleza, importados, material escolar e de escritório, brinquedos, flores, pesca, elétrico e chinelos que totalizam mais de três mil itens em estoque, é uma empresa de médio porte.

Palavras - chave: Diagnóstico. Gestão. Armazenagem.

1 INTRODUÇÃO

A satisfação e o atendimento às exigências dos clientes são considerados como uma das grandes premissas para aumentar a competitividade no atual ambiente de negócios. A administração da logística pode auxiliar as empresas a atingirem esta satisfação por meio da gestão eficiente do fluxo de materiais e serviços dos fornecedores ao cliente final.

Em face desse contexto, objetiva-se com esse trabalho realizar uma análise da gestão da armazenagem em uma empresa distribuidora de matérias de Utilidades Domésticas, Cama Mesa Banho, Guarda Chuvas, Plásticos, Ferragens, Higiene, Beleza, Importados, Material Escolar e de Escritório, Flores, Pesca, Elétrico, Chinelos e brinquedos de todos os tipos. O estudo caracteriza-se como uma pesquisa de campo na empresa EPROS Atacado Distribuidor Ltda., selecionada de forma intencional, uma vez que é uma empresa que utiliza intensivamente logística e necessita, principalmente, de uma boa gestão de armazenagem.

Como principal instrumento de coleta de dados, foi realizada a observação, uma entrevista semiestruturada com os responsáveis pela gestão da armazenagem na empresa. A observação foi realizada por meio da visita, após o levantamento e a análise dos dados obtidos foi elaborado um diagnóstico da gestão de armazenagem na empresa investigada.

2 DESENVOLVIMENTO

2 A LOGÍSTICA

Dentre as atividades desempenhadas na gestão, pode-se destacar a gestão da logística tem um importante papel para o funcionamento eficiente de uma empresa e está ganhando importância frente às atuais mudanças do mercado. Para Gasnier (2002, p.17):

A logística é o processo de planejar, executar e controlar o fluxo e a armazenagem, de forma eficaz e eficiente em termos de tempo, qualidade e custos, de matérias-primas, matérias de elaboração, produtos acabado e serviços, bem como das informações correlatas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo (cadeia de abastecimento), com o propósito de assegurar o atendimento das exigências de todos os envolvidos, isto é clientes, fornecedores, acionistas, governo, sociedade e meio ambiente.

De acordo com Ching (2010, p.6),

O tratamento das atividades logísticas nas empresas pode assim ser classificado em várias fases, de acordo com o grau de inter-relação existente entre os diversos agentes da cadeia. Esse relacionamento inicia-se na fase em

que a empresa trata os problemas logísticos somente em sua óptica interna, passa em seguida pelos primeiros passos rumo à integração empresa-cliente.

A utilização da logística como fonte de vantagem competitiva pode ser feita a partir de sua gestão de forma integrada, passando a ser vista como um sistema, que compreende um conjunto de componentes interligados, que atuam de maneira coordenada visando um mesmo objetivo. Esse sistema é composto pelos canais logísticos que se estendem a jusante (distribuição para o mercado consumidor) e a montante (fornecimento de peças e componentes) da empresa.

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS

A administração de materiais é um dos principais sistemas que há dentro de uma empresa, sendo extremamente ligada à logística. Com objetivo de determinar o que, quando, como e quanto comprar, procurando o menor custo, acompanhando desde a compra junto ao fornecedor até a entrega ao cliente final, a administração de materiais é praticamente um controle de estoque que envolve vários fatores. Para Dias (1995, p.13),

Um sistema de materiais deve estabelecer uma integração desde a previsão de vendas, passando pelo planejamento de programa-mestre de produção, até a produção e a entrega do produto final. Deve estar envolvido na alocação e no controle da maior parte dos principais recursos de uma empresa: fabricação, equipamento, mão-de-obra e materiais. Quando o volume de dinheiro é pequeno ou quando existe restrição financeira, a utilização de um sistema integrado de Administração de Materiais, visando à operacionalização, de forma eficaz, das necessidades reais da empresa e adaptando-a a variações e restrições do mercado, é fundamental para a manutenção de *sai performance*. Pode-se com isso dividir o “bolo” em quantas fatias forem necessárias e, mais importante ainda, definir a espessura de suas fatias.

Já com um foco mais prático, de acordo com Viana (2000, p.40),

Independente da habilitação selecionada, o administrador é o profissional a quem cabe o gerenciamento, o controle e a direção de

empresas na área de sua habilitação. Dessa maneira, o administrador prevê, planeja, organiza, comanda e controla o funcionamento da máquina administrativa privada ou pública, visando aumentar a produtividade, rentabilidade e controle de resultados. Determina os métodos gerais de organização e planeja a utilização eficaz de mão-de-obra, equipamentos, material, serviços e capital. Orienta e controla as atividades de organização, conforme os planos estabelecidos e a política adotada, bem como as normas previstas nos regulamentos da empresa. Elabora rotinas de trabalho, tendo em vista a implantação de sistemas que devem conduzir a melhores resultados com menores custos, o que demanda a utilização de organogramas, fluxogramas e outros instrumentos de trabalho.

Em relação à administração de materiais, Viana (2002) diz ter diversos conceitos. Todavia, de forma genérica pode-se dizer que a administração de materiais corresponde, em seu sentido mais amplo, ao planejamento, organização, direção, coordenação e controle de todas as tarefas necessárias à definição de qualidade, aquisição, guarda, controle e aplicação dos materiais destinados às atividades operacionais de uma empresa, seja esta de natureza industrial, comercial ou de serviços.

2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA ÁREA DE MATERIAIS

A estrutura organizacional de materiais faz todo um processo de coordenação entre vários setores, desde órgãos superiores passando por áreas de produção, finanças, comercial, compras e gerenciamento e controle de estoques. Para uma empresa ter uma estrutura organizacional de qualidade é preciso seguir alguns fatores de grande ajuda. Sendo assim, ela pode ser dividida por ruas bem sinalizadas, estantes de armazenamento de fácil acesso, iluminação adequada, com um sistema de ventilação, tornando o ambiente agradável para o trabalho de seus colaboradores. Para Viana (2000, p.43),

A administração de materiais, em algumas empresas, encontra-se subordinada a setores industriais e comerciais, ou subdividida entre estes dois, contrariando o antigo conceito de Administração de que “quem produz não

controla" ou, ampliado para nosso campo, "quem planeja não compra, quem compra não recebe, quem guarda não inventaria".

Neste sentido, evidencia-se a importância do organograma e do fluxograma, tanto para a empresa como um todo, quanto para a área de materiais. O primeiro é uma representação gráfica e abreviada da estrutura organizacional, apresentando a organização formal. O segundo, por sua vez, é a representação gráfica que demonstra todos os passos de um processo.

2.3 CLASSIFICAÇÃO DE MATERIAIS

A classificação de materiais é um modo de ter uma padronização geral de todos os materiais em estoque na empresa. Isso se deve pelo fato de que todas as empresas necessitam de um sistema de classificação eficiente para ter um controle maior sobre os seus produtos.

Para classificar os materiais, Viana (2000) cita três atributos: abrangência, flexibilidade e praticidade. A abrangência trata de uma gama de características em vez de reunir apenas materiais para serem classificados. A flexibilidade permite interfaces entre os diversos tipos de classificação, de modo que se obtenha ampla visão do gerenciamento de estoques. A praticidade, por sua vez, permite a classificação direta e simples.

Conforme o conhecimento de Dias (1995, p. 177), "classificar um material [...]

é agrupá-lo segundo sua forma, dimensão, peso, tipo, uso etc." sem que haja confusão com produtos semelhantes. Em outras palavras, classificar significa ordenar todos os materiais conforme algum critério escolhido pela organização.

2.4 CODIFICAÇÃO DE MATERIAIS

O maior objetivo da codificação de materiais é fazer a classificação e um aperfeiçoamento padronizado de todos os materiais componentes do estoque da empresa. Existem algumas alternativas, como o código de barras que representa a informação do produto por leitores eletrônicos, o que vem

facilitando muito vem facilitando muito o cadastro dos produtos no sistema. Como diz Viana (2000. P.93),

[...] A solução encontrada foi a representação por meio de um conjunto de símbolos alfanuméricos ou simplesmente numéricos que traduzem as características dos materiais, de maneira racional, metódica e clara, para se transformar em linguagem universal de materiais na empresa. Assim nasceu a codificação, que nada mais é do que uma variação da classificação de materiais. Consiste em ordenar os materiais da empresa segundo um plano metódico e sistemático, dando a cada um deles determinado conjunto de caracteres. O código, por conseguinte, é secreto, só entendendo-o quem possuir o Plano de Codificação, que se constitui na chave para sua interpretação.

A codificação de materiais, como já foi citado, é um grande conjunto de números e símbolos que jamais poderíamos imaginar. Hoje ainda não há uma padronização que determine a codificação, ficando a critério de cada empresa.

2.5 COMPRAS

Pode-se dizer que o setor de compras é um dos principais setores de uma empresa. Neste setor é preciso detectar as necessidades do mercado consumidor, fazer um planejamento, elaborar preços e locais onde serão vendidos os produtos, para conseguir manter o mercado futuramente. O Comprador tem exigências e responsabilidades, como diz Viana (2000, p.176).

Considerando-se as peculiaridades que envolvem compras efetuadas no Brasil, portanto locais, e compras por importação, preferimos adotar a subdivisão da atividade de comprar. O comprador envolvido com o mercado externo necessita conhecer fluentemente o idioma inglês, além de dominar a legislação pertinente, tanto do país importador como do exportador. O comprador local dispensa essa característica. Portanto, os perfis são totalmente diferenciados.

A compra possui uma função de etapas, pesquisa de preço, diálogos com os fornecedores e consumidores, pesquisa de qual produto sai mais no mercado. Conforme Dias (1995, p. 237).

A função compra é um segmento essencial do Departamento de Materiais ou Suprimentos, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento. Compras é, portanto, uma operação da área de materiais, mas essencial entre as que compõem o processo de suprimento.

Em todas as empresas é necessário manter os volumes de vendas e uma representação competitiva no mercado. Isso no passar dos anos irá retribuir com lucros para a empresa, fazendo uma redução satisfatória de lucros para a organização.

2.6 ALMOXARIFADO

O almoxarifado possui uma função crucial dentro da organização, tendo como objetivo manter o estoque sempre cheio para a empresa, dando assim uma confiança maior, desde a compra até o consumo final. Conforme Nogueira (2011, p.1):

O almoxarifado é o local responsável pela guarda de materiais, de forma organizada e sincronizada para que os produtos sejam disponibilizados com agilidade sempre que solicitados. Este local, geralmente na maioria das empresas, é responsável por boa parte do investimento financeiro. Quando se pensa em almoxarifado, imagina-se um local grande e cheio de objetos, com gente treinada e capacitada executando tarefas integradas e seguras. Mas, nem sempre essa é a realidade. Muitas vezes, o Almoxarifado transforma-se num local, onde as coisas e as pessoas se perdem, sem sequer dar conta do mal que estão fazendo a si e à organização.

Viana (2000), por outro lado, complementa afirmando que, além de ser o local destinado à fiel guarda e conservação de materiais, em ambientes fechados ou abertos, adequado a sua natureza, possui como função destinar

espaços onde permanecerá cada item aguardando a necessidade de seu uso, ficando sua localização, equipamentos e disposição interna, condicionados à política geral de estoques da empresa.

2.7 PROCESSO DE ARMAZENAGEM

O objetivo da armazenagem é possibilitar que os produtos sejam bem guardados, fazendo com que eles fiquem em segurança, que facilite sua movimentação, seja fácil e rápida na hora procura pelo produto no estoque, assim como os produtos mais pesados estarem próximo a porta de carregamento, os produtos que mais são vendidos também deveram estar em lugares de fácil acesso. De acordo com Bowersox e Closs (2001):

É preciso escolher bem a localização, realizar considerações sobre a arrumação dos produtos, escolher um sistema de manutenção e manuseio de materiais, definir o layout do armazém, determinar o espaço necessário para abrigar o depósito e elaborar um projeto com o auxílio de um arquiteto para a estruturação do depósito.

Kaibara (1998) afirma que os custos de armazenar produtos podem atingir cerca de 25% a 30% do valor do produto por ano. Desta forma, fica evidente que a gestão da armazenagem, no âmbito da logística, é fundamental para o desempenho, e conseqüente sucesso, das organizações.

2.8 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

A tecnologia da informação, também conhecida como TI, e a comunicação são, dentre todas, as ferramentas mais importantes dentro de um estoque eficiente. Um exemplo de tecnologia que faz toda a diferença dentro de uma empresa de armazenagem é o código de barras, pois com ele o controle dos produtos que são movimentados dentro do estoque que entram e saem são gerenciados de maneira eficaz. A comunicação deve ser clara e objetiva tanto com os fornecedores clientes ou colaboradores, pois qualquer erro de comunicação pode resultar em um erro de carregamento e atraso na entrega.

Atualmente uma das tecnologias mais utilizadas pelas empresas para gestão de armazenagem é o WMS (Warehouse Management System). Para Banzato (2003), O WMS é um sistema de gestão por software que otimiza as operações do armazém, através da melhora no gerenciamento de informações e conclusão das tarefas, com um alto nível de controle e exatidão do inventário.

O WMS otimiza todas as atividades operacionais e administrativas do processo de armazenagem, tais como: recebimento, inspeção, endereçamento, estocagem, separação, embalagem, carregamento, expedição, emissão de documentos e inventário, entre outras funções. Redução de custo e melhoria do serviço ao cliente são ganhos obtidos com a utilização destes sistemas, pois a produtividade operacional tende a aumentar.

Atualmente, com advento da tecnologia, fazer o controle de estoque tornou-se substancialmente mais fácil e prático. Isso se deve ao fato de que são muitos os softwares encontrados para esta área. A TI, juntamente com a comunicação, pode agilizar de forma significativa o desempenho da empresa.

3 UM POUCO SOBRE A EMPRESA

A EPROS Atacado Distribuidor Ltda. é uma empresa de distribuição e atacado de produtos de bazar, como utilidades domésticas, cama, mesa e banho, guarda-chuvas, plásticos, ferragens, higiene, beleza, importados, material escolar e de escritório, brinquedos, flores, pesca, elétrico e chinelos que totalizam mais de três mil itens em estoque. É uma empresa de médio porte que não trabalha com produtos grandes, facilitando a armazenagem em prateleiras sem o uso de empilhadeiras.

A empresa fundada em 1º de janeiro de 1996, já completa dez anos de mercado de distribuição. Visando ser um dos melhores distribuidores do país, primando pelo relacionamento e crescimento de todos os envolvidos, diz o Proprietário Paulo Roberto dos Reis, tem como missão distribuir produtos, promovendo o crescimento e satisfação a todos os envolvidos.

Ainda nova no ramo composta por apenas dois proprietário que são os gestores da empresa, com aproximadamente 30 colaboradores a empresa está localizada na Rua 14 de Agosto, bairro Líder, Chapecó-SC. No início deste ano, a empresa obteve uma grande conquista: o lançamento da nova identidade visual.

Atualmente a empresa pode ser representada pela Figura 1. Neste sentido, a diretoria delega as tarefas para os departamentos administrativo/financeiro (admissão de funcionários, contas a pagar, cobrança, folha de pagamento etc.), compras (pedido de compra, elaboração de orçamento, fluxo contínuo de suprimentos etc.) e produção (controle de estoque, carregamento, manutenção preventiva etc.).

3.1 ORGANIZAÇÃO DE MATERIAIS

De todas as funções administrativas, a de organização é, sem dúvidas, uma das mais importantes. Isso porque toda empresa incorpora os mesmos componentes (tarefas, pessoas, órgãos e relações) e necessita dispô-los de maneira que os mesmos funcionem e/ou interajam corretamente. A organização desempenha um papel fundamental para o desenvolvimento das atividades empresariais e relaciona-se com todos os níveis hierárquicos, constituindo, assim, um instrumento insubstituível no processo de implementação prática das teorias previamente estabelecidas.

A empresa é composta por um armazém que contem dois andares, organizadas por colunas e todos os produtos são classificados por código de barras. Separados por ruas, para melhor movimentação e entendimento dos novos funcionários, o estoque é formado por variedades de produtos em geral, que são comprados em determinada quantidade para melhor organizarem, sendo que grande parte desses produtos são dispostos para compra avulsa e a outra parte para ser vendida em lotes.

3.1.1 Classificação dos produtos e codificação de produtos

Os produtos são classificados apenas por suas formas, mas de forma aleatória. Podemos citar como exemplo os produtos de cama, mesa e banho

que, ao invés de estarem localizados próximos, estão dispersos entre os dois andares do armazém.

Atualmente alguns dois produtos são codificados por código de barras. Todavia, ainda existem produtos que não possuem codificação, sendo localizados apenas por seu nome.

3.1.2 O setor de compras

O setor de compras da empresa EPROS Atacado Distribuidor Ltda.

3.1.3 O almoxarifado

A atividade do Almoxarifado na empresa é assegurar que todos os produtos comprados seja material adequado, que tenha a quantidade exata e achar o local certo de cada produto.

3.1.4 A área de armazenagem

Quando os produtos chegam até a área de armazenagem, eles são descarregados, inspecionados, separados, codificados e em seguida são armazenados em seus respectivos locais.

3.1.5 As tecnologias

Recentemente a empresa adotou um software para melhorar sua gestão de controle de estoque. Entretanto, ainda está em fase de adaptação.

3.2 SUGESTÕES DE MELHORIA PARA A EMPRESA

Como sugestão de melhoria destaca-se alguns fatores que foram citados pela empresa como: falta de averiguação de produtos nos transportes como é uma grande quantidade de produtos pequenos e o caminhão para por vários lugares fazendo a entrega dos mesmos. Sugere-se que a empresa adote uma planilha de controle de transporte no qual consiste em nome de quem vai receber, se a conferência dos produtos foi realizada adequadamente certa para que nada falte ou sobre, esse documento deve ser assinado por um responsável de carregamento.

Sugere-se também, como planos para o futuro, uma ampliação do armazém para melhor organização do estoque. Desta forma também haveria mais espaço para organizar o carregamento dos produtos, pois como foi comentado na visita, cada vez que há um carregamento, o pessoal responsável precisa buscar no estoque, o que poderia ser melhorado de modo que os produtos poderiam ser selecionados antecipadamente, tendo como uma vantagem a redução de tempo para serem carregados.

Não obstante, pode-se organizar os produtos de forma diferente. Classificá-los, (o que atualmente é por sua forma), por setores, como produtos de cama próximos aos produtos de banho, por exemplo. Além disso, propõe-se a contagem dos produtos em estoque semestralmente, para melhor controle da organização.

Observando a situação da empresa, nota-se a falta de janelas, o que proporciona pouca ventilação e luminosidade. A partir disso, aconselha-se a inserção de janelas e ventiladores. Por fim, analisando os recipientes em que os materiais são estocados – em caixas de papelão, impedindo a visibilidade do produto que ali se encontra – recomenda-se a identificação do produto (com o nome, uma foto ou até mesmo o próprio produto anexado à caixa) e/ou um investimento em caixas transparentes.

3 CONCLUSÃO

Em síntese o processo de gestão de estoque é de suma importância para todas as organizações. Possuir um layout bem organizado, um estoque contabilizado e um bom espaço para realizar as tarefas apenas fortalece desenvolvimento da organização.

Neste sentido, o trabalho teve como objetivo analisar a forma organização e o estoque da empresa EPROS Atacado Distribuidor Ltda., focando principalmente no estoque como ele é organizado os produtos no mesmo. Baseando-se em algumas situações citadas pela empresa foram sugeridas propostas de melhorias na organização.

Os materiais são a competência essencial de uma distribuidora. Portanto é necessário desenvolver cada vez mais essa competência para alcançar um nível de excelência satisfatório. Espera-se que as sugestões propostas neste trabalho possam obter um controle maior de estoque e nas entregas, reduzindo erros e tempos gastos com carregamento.

REFERÊNCIAS

- BANZATO, E. Sistemas de Controle e Gerenciamento do Armazém (WMS). 2003. Disponível em: < <http://www.guiadelogistica.com.br/ARTIGO261.htm>>. Acesso em: 28 Maio 2016.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. Logística Empresarial. O processo de integração da cadeia de suprimento. Tradução: Equipe do Centro de Estudos em Logística e Adalberto Ferreira das Neves. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHING, Hong Yuh. Gestão de estoques na cadeia de logística integrada. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DIAS, Marco Aurélio P. Administração de Materiais: edição compacta. 4. Ed. São Paulo: Atlas. 1995.
- GASNIER, Daniel Georges. A dinâmica dos estoques: Guia prático para planejamento, gestão de materiais logística. São Paulo: IMAM. 2002.
- KAIBARA, M. M. A evolução do relacionamento entre clientes e fornecedores – um estudo de suas principais características e contribuições para a implantação da filosofia JIT. Florianópolis/SC. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas.
- NOGUEIRA, Amarildo. Almoxarifado: Qual sua importância na Empresa. 2011. Disponível em: < <http://amarildonogueira.com.br/site/almoxarifado-qual-a-sua-importancia-na-empresa/>>. Acesso em: 10 jun. 2016.
- VIANA, João José. Administração de Materiais: Um enfoque prático. São Paulo: Atlas. 2002.

ANEXO A: Tema do Brainstorming – proposta de melhoria

Problema/objetivo: Realizar diagnóstico da área de materiais e propor melhorias para a empresa EPROS Atacado Distribuidor Ltda.

Experiências com o estudo:

- Conhecimentos;
- Visão da teoria versus visão da prática;
- Análise da organização;
- Gestão de estoque.

Sugestões de melhorias:

- Contagem de estoque;
- Ampliação da área do armazém;
- Separação por setor;
- Iluminação e ventilação;
- Identificação de caixa.

Resultados Esperados:

- Redução de tempo;
- Agilidade;
- Melhoria no ambiente de trabalho;
- Qualidade de vida;
- Maior controle.

Sobre o(s) autor(es)

Mestre, Professora Carla Fabiana Cazella, carla.cazella@unoesc.edu.br

Mestre, Professora Inocencia Boita Dalbosco, inocencia.dalbosco@unoesc.edu.br