



Universidade Federal do Rio de Janeiro

Faculdade de Administração e Ciências Contábeis – FACC

Lucas de Pinho Gonçalves Araújo de Sá

**Implementação de um sistema de gestão de estoques em uma
empresa prestadora de serviços educacionais de médio porte**

Rio de Janeiro – RJ

2018

Lucas de Pinho Gonçalves Araújo de Sá

Implementação de um sistema de gestão de estoques em uma empresa prestadora de serviços educacionais de médio porte

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientadora: Camila Avosani Zago

Rio de Janeiro – RJ

2018

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	4
1.1 Objetivos.....	5
1.2 Relevância do estudo.....	5
1.3 Delimitação do estudo.....	7
1.4 Organização do trabalho.....	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1 A estratégia das empresas.....	9
2.2 A estratégia logística.....	9
2.3 O planejamento e a estratégia logística.....	10
2.4 Políticas de estoques.....	11
2.5 Custos de estoque.....	12
2.6 Layout de estoque.....	12
3. METODOLOGIA.....	15
3.1 Tipo de pesquisa.....	15
3.2 Coleta de dados.....	15
3.3 Tratamento de dados.....	16
3.4 Limitações do método.....	16
4. RESULTADOS.....	17
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	21
6. REFERÊNCIAS.....	23

1.INTRODUÇÃO

Desde a antiguidade, a logística é um instrumento fundamental no curso dos grandes acontecimentos mundiais, tendo surgido nas organizações militares, uma vez que nos períodos de grandes guerras faziam-se necessários grandes e constantes deslocamentos de recursos. Na Grécia antiga, os militares responsáveis por gerenciar esses deslocamentos eram chamados de *Logistikas*. Ao fim da Segunda Guerra Mundial, em meados do século XX, empresas de diversos setores perceberam que, com o crescimento acelerado da demanda e o direcionamento do foco da produção para o cliente, era necessário possuir um departamento responsável por cuidar apenas da logística de suprimentos (MARINHA DO BRASIL, 2003).

O setor de serviços no Brasil representa, desde os anos 90, mais de dois terços do emprego urbano metropolitano e é responsável por mais da metade do Produto Interno Bruto (PIB) (GATT, 1989). Apesar de muitas companhias estarem orientadas para serviços, elas participam de uma série de distribuições físicas que são fundamentais para seus modelos de negócio. Um hospital, por exemplo, precisa ter uma cadeia de suprimentos que funcione de forma eficaz, caso contrário ele pode afetar o estado de saúde de seus pacientes. Dito isso, é possível afirmar que o tema de logística para o setor de serviços está diretamente ligado à entrega da proposta de valor dessas empresas prestadoras de serviços.

No setor de serviços educacionais, mais especificamente, a logística abrange a parte da cadeia de suprimentos relacionada a entrega de materiais acessórios, a prestação do serviços (materiais escolares, mobiliário adequado, *hardwares* utilizados no processo pedagógico). Não existe, portanto, uma correlação direta entre as receitas da empresa e o processo logístico de forma explícita como no setor de bens de consumo, por exemplo. Entretanto, o funcionamento do sistema logístico é fundamental para entregar a experiência prometida pela proposta de valor da organização. Uma empresa prestadora de serviços educacionais que não consegue entregar material, mobiliário, infraestrutura e tecnologia adequados ao desenvolvimento do aprendizado não fidelizará seus clientes e, portanto, não se tornará perene no mercado.

Dessa forma, a logística contempla quatro atividades para uma empresa: (i) aquisição de materiais; (ii) movimentação; (iii) armazenagem e; (iv) entrega de produtos com maior nível de serviço e maior valor agregado possível (LEITE *et al*, 2015).

Dentro da logística, um dos pilares de sustentação de um bom sistema é o gerenciamento dos estoques, sendo que esses no segmento educacional precisam ser ágeis e de baixo custo. Ágeis pois no setor de serviços o consumo é realizado juntamente com a prestação do serviço

(AMBROSIO, 2002), e de baixo custo por não serem o *core business* da empresa. Dessa forma, com tantos desafios, se estabelece a seguinte problemática de pesquisa: *Como ocorre o processo de implementação de um sistema de estoques em uma empresa de serviços educacionais?*

Ballou (2006) afirma que se deve saber quando planejar e quando remodelar a rede logística. Quando não há planejamento logístico, quando a empresa é nova ou quando uma nova linha de produtos é lançada, faz sentido planejar a rede. Seguindo a mesma lógica, deve ser feita uma remodelagem do processo quando já existe uma rede logística formada.

No presente trabalho, é observado o processo decisório que levou ao planejamento ou remodelamento da rede logística, de forma a atingir os objetivos do trabalho e os objetivos da organização.

1.1 Objetivos

1.1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo principal do estudo é descrever o processo de implementação de um sistema de gestão de estoques em uma empresa de serviços educacionais de médio porte com sede na cidade do Rio de Janeiro. Durante o trabalho, a empresa é chamada de S.E Serviços Educacionais, ou simplesmente S.E.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir o objetivo geral, estabeleceram-se objetivos específicos apresentados a seguir.

1. Compreender o funcionamento atual do sistema de gestão de estoque da S.E.;
2. Observar a aplicação das práticas de gestão de estoques pela empresa;

1.2 Relevância do estudo

Dentro do setor de conhecimento relacionado à cadeia de suprimentos e estudo da logística, especialmente se tratando da logística empresarial, a literatura e os estudos científicos relacionados possuem um enfoque na indústria. Dado que os custos logísticos relacionados à armazenagem, estoque, transporte, distribuição e demais etapas do processo estão diretamente relacionados à geração de receita, este é um tema de extrema importância para a economia. A logística, nos Estados Unidos, tem participação de aproximadamente 11% no PIB do país, afetando a taxa de juros e a inflação, a produtividade, o custo e a oferta de energia e distribuição dos produtos em geral

(LAMBERT, STOCK; VANTINE, 1998; BOWERSOX, CLOSS; COOPER, 2006). Entretanto, pouco se fala sobre a cadeia de suprimentos ligada ao setor de serviços, mais ainda, ao setor de serviços educacionais.

Neste trabalho, o autor teve a possibilidade de atuar em duas posições distintas, a de autor de trabalho e de gestor, o que contribuiu para o enriquecimento pessoal, profissional e acadêmico. Primeiro, foi fundamental ter a oportunidade de, ainda durante a graduação, assumir um projeto de implementação de gestão de estoques no segmento educacional, onde projetaria do zero todos os processos, projetos e indicadores que alicerçam o trabalho no dia a dia do setor de Expedição. Em segundo lugar, teria novamente, ainda na graduação, a oportunidade de comandar uma equipe nesse setor, desenvolvendo competências relacionadas à liderança que sequer estavam no escopo de um plano de estágio. Em terceiro, mas não menos importante, entender como funciona o setor de logística em uma organização educacional e descrever esse funcionamento em um documento dentro de uma universidade pública possibilita um retorno pelo investimento na educação do autor. Dessa forma, o presente trabalho pretende ser uma adição pertinente ao conhecimento científico já desenvolvido dentro da UFRJ.

Dentro do âmbito de mercado, é importante destacar que os avanços no setor de serviços educacionais brasileiros têm sido decepcionantes. Segundo estudo do IPEA (1996), dentre os fatores essenciais para garantir a qualidade do ensino, destaca-se “o fortalecimento e a modernização da gestão escolar” e “a racionalização e a produtividade do sistema educacional” (XAVIER, 1996). Com o aumento da percepção da importância da logística dentro das empresas, acompanhado da profissionalização e desenvolvimento do setor de serviços educacionais, faz-se de extrema relevância para o mercado que boas práticas de gestão de estoques, um elemento central da logística, comecem a ser disseminadas.

1.3 Delimitação do estudo

A estratégia global da S.E. gira em torno da maximização do retorno financeiro aos novos acionistas da companhia. Tendo sido adquirida por um fundo de investimentos com uma cultura de negócios agressiva, a empresa possui uma grande responsabilidade no que concerne a ações/estratégias para reduzir os custos e aumentar as receitas.

Essa estratégia se desdobra em metas diversas nas diferentes áreas da empresa. Devido à possibilidade de acompanhar de perto o trabalho de gestão de estoques do setor de Expedição, o trabalho está delimitado na observação das medidas de gestão relacionadas diretamente à área, e

não à empresa como um todo. Dentro do planejamento logístico, o foco do trabalho é na área de estoque e armazenagem de materiais, bem como a implementação de um sistema de gestão apropriado tanto à área quanto às necessidades da empresa e do setor.

Além disso, é importante salientar que a literatura relacionada ao tema logística tem enfoque maior em empresas que comercializam produtos, como a indústria e o setor de bens de consumo. Este estudo, por outro lado, delimita-se apenas ao setor de serviços, especificamente aos serviços educacionais. Também há uma delimitação dentro do tema logística, pois o trabalho é focado em descrever apenas o processo de gestão de estoques, e não toda a cadeia de suprimentos.

1.4 Organização do trabalho

O trabalho está dividido em 6 grandes seções: introdução, referencial teórico, metodologia, resultados, considerações finais e referências.

Nesta introdução (primeiro capítulo), são abordados os objetivos pretendidos, bem como uma contextualização do setor e uma explanação sobre a relevância e a limitação dos estudos.

O segundo capítulo aborda o referencial teórico, que traz à tona conceitos importantes referentes à estratégia logística e estoques que são utilizados como base para entender o modelo de gestão implementado na companhia.

A terceira seção, de metodologia, mostra as ferramentas de pesquisa, coleta e análise de dados utilizadas no trabalho para atingir os objetivos expostos. Após, no quarto capítulo, os resultados são apresentados, seguidos de considerações finais sobre o significado destes resultados e as principais conclusões auferidas no trabalho.

Por fim, são apresentadas as fontes referenciadas no referencial teórico, as quais foram utilizadas para construir este trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A estratégia das empresas

Assim como é escolhida a própria metodologia baseada no problema de pesquisa que se tem em um trabalho acadêmico, as empresas definem sua estratégia a partir de seus objetivos. De acordo com Ballou (2006), as empresas primeiro estabelecem uma visão para então entenderem quais são as suas metas mais importantes – geralmente giram em torno de realização de lucros, retorno sobre investimento, aumento de participação no mercado ou crescimento.

Ballou (2006) diz que os quatro componentes de uma boa estratégia são: (i) a própria empresa; (ii) clientes; (iii) fornecedores e; (iv) concorrentes. A empresa é uma associação entre pessoas que visa a obtenção de lucro através da produção de bens ou serviços (CREPALDI, 1998). Clientes são, segundo Dias (2003), entidades que desempenham o papel de troca ou transação com a empresa. Do outro lado da cadeia, “os fornecedores são pessoas físicas ou jurídicas (...) que desenvolvem atividades de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços” (CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR, 1999). Por último, Kotler (2012, p. 10) define os concorrentes como as “ofertas e os substitutos rivais, reais e potenciais que um comprador possa considerar”.

Para atingir a visão, a estratégia precisa se transformar em projetos mais concretos. Dentre esses projetos, existe um de extrema relevância no controle de custos, no nível de serviço e na satisfação do cliente: a estratégia logística.

2.2 A estratégia logística

O conceito de logística empresarial, de acordo com Ballou (2006), é importado do transporte de alimentos e mantimentos que não eram produzidos no mesmo lugar que eram consumidos. Nele, há uma gestão coordenada das práticas de previsão de demanda, compras, planejamento, estoque, armazenagem, manuseio, embalagem, distribuição, transporte, serviços de informação e integração com outras áreas da empresa e com a cadeia de suprimentos.

A estratégia logística inclui três objetivos principais: (i) redução de capital; (ii), redução de custos e; (iii) melhoria de serviços (BALLOU, 2006). A redução de capital permite à empresa reduzir o investimento necessário para iniciar a implementação do modelo, e a redução de custos possibilita a manutenção do modelo com o menor custo possível. Essa redução de investimentos e

custos só faz sentido caso haja um aumento do nível de serviço. Daí, a estratégia então se desdobra no planejamento logístico, para que ele atinja os diferentes níveis da organização. Ele é, portanto, dividido em planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. Ballou (2006) afirma que a diferença entre os planejamentos está apenas no horizonte temporal. Enquanto o planejamento estratégico olha para um horizonte maior do que um ano, o planejamento tático tem um horizonte de até um ano e o planejamento operacional é o planejamento diário.

Para isso, é necessário entender a forma como a estratégia logística tangibiliza o planejamento logístico, de forma a permitir a sua execução e seu desdobramento nos níveis estratégico, tático e operacional.

2.3 O planejamento e a estratégia logística

O planejamento logístico “busca resolver quatro grandes problemas: níveis de serviço aos clientes, localização das instalações, decisões sobre estoques e decisões sobre transportes” (BALLOU, 2006, p. 53). O nível de serviço aos clientes deve equilibrar os custos logísticos com a qualidade e o prazo da entrega, as decisões sobre estoques referem-se à forma como os estoques serão gerenciados (se puxados ou empurrados, por exemplo) e as decisões sobre transportes envolvem a seleção dos modais, volume de embarques, rotas e todos os assuntos relacionados à transferência de carga entre dois pontos da cadeia de suprimentos (BALLOU, 2006).

Para entender melhor as estratégias de logística é importante entender os conceitos de estoque, armazenagem e transporte. A logística é composta de atividades primárias (transporte, manutenção de estoques e processamento de pedidos), as quais possuem fundamental importância na redução de custos e maximização do nível de serviços. As demais atividades (armazenagem, manuseio de materiais, embalagem, suprimentos, planejamento e sistemas de informação) são consideradas atividades de apoio, pois dão suporte às atividades primárias, com o intuito de satisfazer e manter clientes, além de maximizar a riqueza dos proprietários (BALLOU, 2013).

A estratégia logística é escolhida dependendo da natureza das atividades, fatores econômicos, momento de mercado e outras influências ambientais. Segundo Ballou (2006), existem 6 estratégias logísticas: (i) custo total; (ii) distribuição diferenciada; (iii) adiamento (ou *postponement*); (iv) consolidação; (v) fracionamento e; (vi) padronização. Existe ainda a estratégia mista, que é a combinação de uma ou mais estratégias logísticas. O autor define as estratégias da seguinte forma:

- O custo total é a análise de *trade-off* entre os custos e o nível de serviço, e gerencia-se esse conflito equilibrando os custos de serviço de transporte e estocagem;
- A estratégia de distribuição diferenciada diz que o nível de serviço entre os clientes varia de acordo com premissas específicas, como exigências diferenciadas de alguns clientes, características específicas de produtos e volume de vendas;
- Existem vários tipos de adiamento, mas o mais comum ocorre quando o recebimento do pedido do cliente é o que determina a remessa e processamento do produto;
- A consolidação é a estratégia que acumula embarques maiores a partir de cargas menores;
- De forma oposta, o fracionamento capilariza o envio em cargas menores.

Uma das diretrizes que norteia a estratégia e o planejamento logístico é o correto gerenciamento dos estoques, uma vez que a política de estoques, nesse contexto, é fundamental para a eficácia da estratégia logística e da busca por redução de custo.

2.4 Políticas de estoques

Para Ballou (2006, p.271), “estoques são acumulações de matérias-primas, suprimentos, componentes, materiais em processo e produtos acabados que surgem em numerosos pontos do canal de produção e logística das empresas”. Dessa forma, o objetivo de manter estoques é garantir a disponibilidade de determinado item na quantidade e no momento necessários.

Ainda de acordo com o mesmo autor, existem argumentos a favor e contra a manutenção de estoques. Os dois principais motivos a favor são o serviço aos clientes e a economia de custos indiretos.

Os estoques proporcionam um nível de disponibilidade de produtos ou serviços que, quando perto dos clientes, acabam satisfazendo as altas expectativas deles em matéria de disponibilidade. E dessa disponibilidade muitas vezes acaba resultando não apenas a manutenção como também o aumento do nível de vendas (BALLOU, 2006, p. 273).

Além disso, o autor supramencionado cita que a manutenção de estoques pode permitir operações de produção mais prolongadas e equilibradas, além de incentivar economias em compras e fretes.

Por outro lado, os principais argumentos contra a manutenção de estoques advogam que estoques são custo de oportunidade, desperdício, desvio de atenção a problemas como qualidade e isolamento gerencial sobre a cadeia de suprimentos (BOWERSOX, 2011).

De forma a entender mais profundamente quais políticas de estoques a empresa deve adotar, faz-se relevante determinar os custos envolvidos no processo de estocagem.

2.5 Custos de estoque

Existem, de acordo com Ballou (2006), três custos relevantes para a determinação da política de estoques: (i) os custos de aquisição; (ii) de manutenção e (iii) de falta de estoques. Os custos de aquisição são os custos relacionados ao processamento, preparação, transmissão, manutenção e pedido de compra (BOWERSOX, 2011). São os custos relacionados à solicitação de reposição de estoques.

Já os custos de manutenção são os custos inerentes ao armazenamento desses estoques. Eles são os custos de espaço (aluguel, iluminação, manutenção de temperatura e umidade adequados, custos de capital (custo de oportunidade com a aquisição de imóveis), custo de serviços de estocagem (seguros, impostos, terceirização de serviços de estoque) e custo dos riscos de estocagem (deterioração, roubos, danos, desastres naturais) (BALLOU, 2006).

Por último, Bowersox (2011) cita os custos de falta de estoques em duas categorias: (i) vendas perdidas e (ii) pedidos atrasados. Os custos por vendas perdidas acontecem quando o cliente elege o cancelamento da compra quando se depara com a falta de estoques. O custo de pedidos atrasados acontece quando o cliente opta por esperar, mas que geram custos adicionais de transporte, manuseio e processamento.

O correto dimensionamento dos custos também depende do adequado manuseio e distribuição física do estoque (*layout*), bem como do acompanhamento apropriado por meio de indicadores de estoque que sejam relevantes e alimentem a gerência de dados que auxiliem na tomada de decisão. As duas seções seguintes têm um maior foco, respectivamente, no *layout* do estoque e nos principais indicadores utilizados para o apoio à gerência na tomada de decisão logística.

2.6 *Layout* de estoque

O *layout* é a disposição de equipamentos, material, força de trabalho e serviços em uma área previamente selecionada (HIREGOUDAR, 2007).

A principal função de um planejamento de *layout* é auxiliar no fluxo de processos do local de trabalho, e o investimento de tempo e dinheiro em um *layout* adequado pode prevenir perdas financeiras, além de integrar os processos em uma sequência lógica (MUTLER, 2015).

Ainda de acordo com Mutler (2015), os problemas de *layout* se encaixam basicamente em quais são os produtos e quais serão as quantidades estocadas. Outros detalhes importantes

secundários à definição dos produtos são os processos, as máquinas utilizadas, os serviços de suporte, o *timing* de fluxo dos produtos, a urgência, bem como quem são os planejadores do *layout*.

Vale ressaltar que Mutler (2015) descreve o *layout* para o caso de uma planta produtiva. De fato, a literatura de estudos de *layout* é voltada principalmente para casos de indústrias e empresas de produto em geral, portanto o trabalho traçou um paralelo para o caso de empresa prestadora de serviços. Aqui, o estoque não gera retorno financeiro direto, como no caso das indústrias e empresas de bens de consumo. É importante frisar que o presente trabalho foca no *layout* apenas para a gestão de estoques. O *layout* dos escritórios e filiais não é abordado aqui.

Segundo o mesmo autor, existem quatro fases distintas do processo de planejamento do *layout*: (i) localização, (ii) *layout* geral, (iii) plano detalhado e (iv) instalação. Elas são descritas abaixo como:

- Localização - refere-se não apenas à localização geográfica do estoque, mas também determinar se a localização física dos itens permanecerá a mesma, se o estoque continuará ali ou se será mudado de lugar;
- *Layout* geral - estabelecer se o arranjo geral permanece o mesmo, considerando os fluxos de trabalho;
- Plano detalhado - localização exata de cada item, *utilities* e serviços prestados são todos levados em consideração nessa etapa. Aqui, são feitos os desenhos, orçamentos para a mudança, e executadas as movimentações.
- Instalação - nessa etapa acontecerá de fato a montagem física do *layout*.

O *layout* pode variar também de acordo com o arranjo físico. De acordo com Contador (2004), os arranjos mais comuns são o (i) posicional, (ii) funcional, (iii) linear e (iv) celular. O arranjo físico posicional fixa o produto, e as peças dirigem-se a ele; geralmente é utilizada para fabricação de produtos de grandes dimensões. O funcional é fixo, o produto se movimenta e as máquinas e equipamentos são agrupados por função. O linear geralmente é utilizado para produtos em larga escala em sistemas de produção contínuos, e o celular geralmente serve para lotes médios e que utilizam metodologias *just-in-time* (CONTADOR, 2004).

Além do *layout*, o outro tópico anteriormente citado como de extrema relevância para a implementação da gestão de estoques são os indicadores, os quais são abordados a seguir.

3. METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

A classificação da metodologia do trabalho se baseia na taxionomia apresentada por Vergara (1990), que a divide em duas categorias: (i) quanto aos fins e (ii) quanto aos meios e; na taxionomia de Creswell (2007), quantitativa, qualitativa ou mista.

Quanto aos fins, o trabalho é classificado como pesquisa aplicada, pois busca investigar um problema concreto de uma organização real, e não apenas a curiosidade científica da pesquisa pura (VERGARA, 1990).

Quanto aos meios, este trabalho é classificado como pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso. É considerado um estudo bibliográfico pois para a correta fundamentação teórica e metodológica, fez-se necessária a explanação de conceitos básicos de estratégia logística, planejamento logístico, estoques, gestão de estoques e estudo de *layout*. É um estudo documental pois os resultados foram obtidos através do acesso a documentos restritos da organização estudada. Também pode ser considerado, quanto aos meios, um estudo de caso, pois o universo e a amostra consistem em apenas um indivíduo observado com profundidade.

Por último, baseado na classificação de métodos de Creswell (2007), pode-se considerar o trabalho como um trabalho qualitativo, pois descreve o caso de forma qualitativa.

Sendo assim, fica definido o trabalho segundo a sua metodologia como sendo uma pesquisa mista aplicada bibliográfica e documental no formato estudo de caso.

3.2 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada amparada principalmente no fato de se tratar de um trabalho baseado em oportunidade. O fato de o autor estar lotado dentro da organização estudada possibilitou uma ampla pesquisa documental dentro do setor de Infraestrutura de Operações, e portanto a coleta de dados foi feita na rede em planilhas, documentos de políticas, plantas do setor de estoques e bases de dados de serviços de logística da organização. O sistema de onde foram extraídas as informações do setor de expedição foi o sistema Orquestra.

Devido ao contexto de oportunidade do trabalho, o período de coleta de dados se deu concomitantemente ao período de implementação descrito mais à frente nos resultados: de março a junho de 2018.

3.3 Tratamento e análise de dados

Devido ao acesso ao sistema da empresa, apresentou-se a oportunidade de realizar análises qualitativas através do uso de *Microsoft Office Excel*, tanto das planilhas já existentes na base quanto na extração de planilhas .xlsx para a análise e a implementação de indicadores. Além disso, foram realizadas transcrições dos relatos de implementação de ferramentas de gestão e rotinas do setor de Expedição da S.E. Serviços Educacionais.

A análise de dados foi realizada de forma qualitativa, descrevendo através da observação participante das mudanças implementadas no sistema de gestão da S.E Educacional.

3.4 Limitações do método

Algumas limitações do método são provenientes do cenário encontrado no caso da organização. Por se tratar de uma implementação de gestão de estoques, não existe um histórico de dados para realizar a comparação. Algumas bases de dados foram implementadas apenas dois meses antes da conclusão deste estudo, não havendo, portanto, uma oferta de informações tão grande. Dado o comportamento sazonal do objeto de estudo, algumas extrapolações foram necessárias.

Além disso, comparativamente ao universo de empresas que possuem estoques, uma empresa prestadora de serviços de médio porte possui estoques significativamente menores e menos complexos. Dito isso, este estudo não é aplicável a empresas que vendem produtos e a empresas de grande porte, carecendo de revisão e adaptação.

Com relação ao sujeito do trabalho, pelo fato de o sujeito se tratar do próprio autor existe a possibilidade de vieses de confirmação e disponibilidade, devido à influência das próprias crenças e percepções do autor e do trabalho disponível ser o material diretamente utilizado para escrever os resultados.

4. RESULTADOS

4.1 Apresentação da Empresa

A S.E Serviços Educacionais é uma empresa de serviços educacionais de médio porte presente em 5 estados brasileiros, mas com sede no Rio de Janeiro. A organização possui mais de 50 anos, e é pioneira no Brasil no negócio de cursos de idiomas. Há pouco menos de duas décadas, a S.E., que foi fundada originalmente como uma organização sem fins lucrativos, mudou seu formato para uma empresa. Essa mudança levou a alterações profundas na estrutura e na forma de atuação da organização.

Mais recentemente, a S.E. foi comprada por um fundo de investimentos com uma forte cultura de resultados. Nesse processo, o fundo detectou problemas estruturais extremamente graves ligados a custos excessivos e à falta de gestão em diversas áreas. A organização era ineficiente, e apesar de extremamente tradicional, estava enfrentando dificuldades financeiras. Para completar, a aquisição da empresa aconteceu em um momento de recessão do mercado, o que aumentou a necessidade da implementação de ferramentas de gestão que auxiliassem a S.E. a ter mais controle sobre a sua operação sem prejudicar o cliente final, que é o aluno em sala de aula.

Dito isso, a empresa precisou decidir quais eram as áreas mais críticas que demandavam a implementação de medidas imediatas para a retomada do seu crescimento. Tendo perdido mais de 10% da sua base de alunos, ficou definido que o foco seria a captação e retenção de alunos nas suas filiais já existentes. Quaisquer outras medidas de crescimento deveriam esperar a devida reestruturação da companhia.

Por ser uma empresa de serviços educacionais, sempre fez parte da realidade da organização e do setor de *marketing* como um todo o uso de brindes e material impresso para atingir as metas de captação e retenção de alunos. A forma de concretizar essas metas seria através de ações de campanha que levariam brindes que trariam o seu público alvo para dentro das unidades, de forma que, uma vez conhecendo o serviço e a estrutura, o *prospect* realizasse a compra.

Entretanto, um dos setores da empresa que mais influenciava negativamente na concretização dessa estratégia de captação era o setor de Expedição, responsável pelo envio de estoques para as filiais. Esse setor funcionava com pessoal despreparado, pouca infraestrutura e pouca orientação por parte da gerência. Dessa forma, o cenário era um estoque não inventariado, sem qualquer controle de entradas e saídas e, portanto, sem nenhuma base de dados para a análise e implementação de melhorias na gestão do negócio.

Para resolver essa situação, a empresa delegou ao autor a responsabilidade de implementar um sistema de gestão de estoques no setor de Expedição, de forma a prestar suporte da maneira apropriada ao setor de *marketing* e às filiais, para que dessa forma a empresa conseguisse concretizar suas metas de retenção e captação de alunos e retomar o crescimento esperado pelos novos acionistas.

4.2 Descrição e Apresentação da realidade inicial

Para descrever os resultados é necessário aprofundar o contexto que considera-se como o tempo zero do estudo. A partir desse contexto, são descritas aqui as ações pensadas e implementadas no plano de gestão deste trabalho.

A S.E. Serviços Educacionais é uma empresa com estrutura organizacional específica ao seu mercado e ao seu tipo de serviço. Dentro dessa estrutura, focou-se no setor de Operações, responsável por todos os serviços diretos e periféricos ao cliente final. O setor de Operações possui duas grandes áreas: (i) Infraestrutura, responsável por toda a estrutura física da empresa; (ii) e Filiais, responsável pelo treinamento, controle de indicadores e suporte gerencial às filiais, onde o serviço ao cliente é prestado de fato.

O setor de Infraestrutura possui um serviço de Expedição, que é onde se concentra este estudo. A Expedição é responsável pela prestação de quatro serviços principais: (i) envio e recebimento de malotes; (ii) envio e recebimento de Correios; (iii) agendamento de serviços de motoboys e; (iv) agendamento de serviços de cartório. O principal serviço, o de malotes, é diretamente ligado aos estoques da empresa, dentre os quais se encontram os brindes de campanhas de *marketing*, materiais impressos de filial (boletins, diplomas, relatórios e *timetables*), equipamentos de manutenção, material de escritório e material de limpeza.

Dado que a visão do planejamento estratégico de estoques da S.E é prestar um serviço assertivo, veloz e reduzir os custos com armazenagem, estocagem e envio, o projeto de reestruturação da gestão de estoques foi dividido em: (i) realizar um inventário de estoques; (ii) implementar controles para gerar bases de dados; (iii) reduzir o volume dos estoques; (iv) refazer o *layout* do armazém e; (v) implementar um sistema eficiente de pedidos. Ao fim desse projeto, o esperado é que a S.E tenha um sistema que atenda às exigências dos clientes internos e reduza os custos do setor de Expedição.

4.3 Inventário de estoques

No tempo zero deste estudo, a empresa não possuía um inventário de estoque. Todo o controle de entrada e saída de material era feito baseado na memória e *know-how* dos funcionários de almoxarife do setor, e as compras eram feitas tão logo não eram encontrados os materiais necessários. Sem nenhum processo de entrada e saída de material, o local era de difícil trânsito, não havia nenhuma lógica de *layout* nem de divisão setorial dos estoques. A armazenagem era ineficiente e os materiais chegavam avariados ao seu destino. Além disso, materiais se perdiam dentro do estoque, e novas compras eram feitas sem necessidade.

Com base na situação inicial descrita anteriormente, foi realizado um inventário de estoque para impedir, em um primeiro momento, a continuidade de compras desnecessárias à empresa. Este inventário levou 6 semanas para ser concluído, e catalogou 1049 itens diferentes, totalizando 308.752 unidades. Dentre estes itens, pode-se destacar materiais de escritório (canetas, lápis, fitas, cliques), materiais de limpeza (sabonetes, papel higiênico, papel toalha), materiais para manutenção (lâmpadas, fios de cobre, balas de gás para ar condicionado, bebedouros), materiais de *marketing* (brindes e folhetos) e documentação do escritório em geral. Devido à falta de históricos de compras não foi possível contabilizar o valor do estoque. Foram realizadas estimativas de que o valor dos estoques esteja em uma faixa de 150 a 200 mil reais, mas não é possível calcular o erro percentual dessa estimativa.

A concretização do inventário possibilitou a inserção de uma planilha de fluxo de estoques. O objetivo dessa planilha, desenvolvida em *Microsoft Office Excel*, foi registrar todas as entradas e saídas, de forma a prever com maior acurácia o giro dos estoques, e dessa forma implementar no futuro uma política de compras de materiais mais eficiente. Essa política diminuirá os custos com transações de materiais na empresa, além de criar um sistema de pedidos proativo, que desonera o solicitante da responsabilidade de pedir o material quando ele está em falta.

A planilha de fluxo de estoque foi implementada ao fim do inventário, portanto, ao período de finalização do trabalho ela ainda não continha insumos suficientes para instaurar mudanças significativas na política de compras.

De forma a reduzir o excesso de estoque para iniciar análises visando o cálculo do estoque mínimo, foram contactadas as áreas responsáveis pelos itens de forma a escoá-los. Para isso, a planilha de inventário foi seccionada em diversas planilhas, cada uma pertencendo a uma área da empresa (Anexo 1). Os donos dos centros de custo das respectivas áreas formularam estratégias de doação, criação de ações de *marketing*, descarte e terceirização de estoques, dependendo das

necessidades e da natureza dos estoques. Após essa etapa, foi possível escoar 10% dos estoques armazenados.

O escoamento, ainda que pequeno, foi uma medida importante para a empresa. O setor de Expedição, juntamente com o estoque, fica localizado no mesmo endereço que o escritório central, em uma zona nobre do Rio de Janeiro. Dessa forma, já haviam sido feitos estudos anteriores na empresa comprovando que haveria mais vantagem, do ponto de vista de custos, reduzir a área necessária ao estoque para o mínimo possível, enviando itens que precisam ser armazenados mas não serão acessados em curto prazo para estoques terceirizados no interior do estado. Para os próximos meses, existe uma expectativa que o escoamento de produtos aumente. Devido ao fato de grande parte do estoque existente ser de brindes de *marketing*, a empresa criou uma política provisória proibindo a compra de novos brindes. Dessa forma, o setor se força a utilizar o estoque existente para construir novas campanhas, otimizando o orçamento de campanhas para o ano corrente e dando continuidade ao projeto de expedição de redução de estoques.

4.4 Mudança de *layout*

Após o escoamento de estoque, foi dado início a uma nova etapa da implementação de gestão de estoques focada no *layout*. No arranjo original, a operação de montagem de malotes ficava dentro do escritório de Expedição, o que gerava uma série de problemas de processos. Em primeiro lugar, não havia uma separação espacial entre as duas atividades. Dessa forma, grandes remessas tomavam o espaço destinado ao trabalho administrativo, o que levava à perda de material, impossibilidade de desenvolver atividades de gestão simultaneamente às atividades operacionais, além de não respeitar um fluxo de trabalho.

Devido à disfuncionalidade do *layout* anterior, que não considerava a setorização dos estoques, organização lógica dos itens nem tampouco o fluxo de trabalho, foi feito um rearranjo segundo a Figura 1, abaixo.

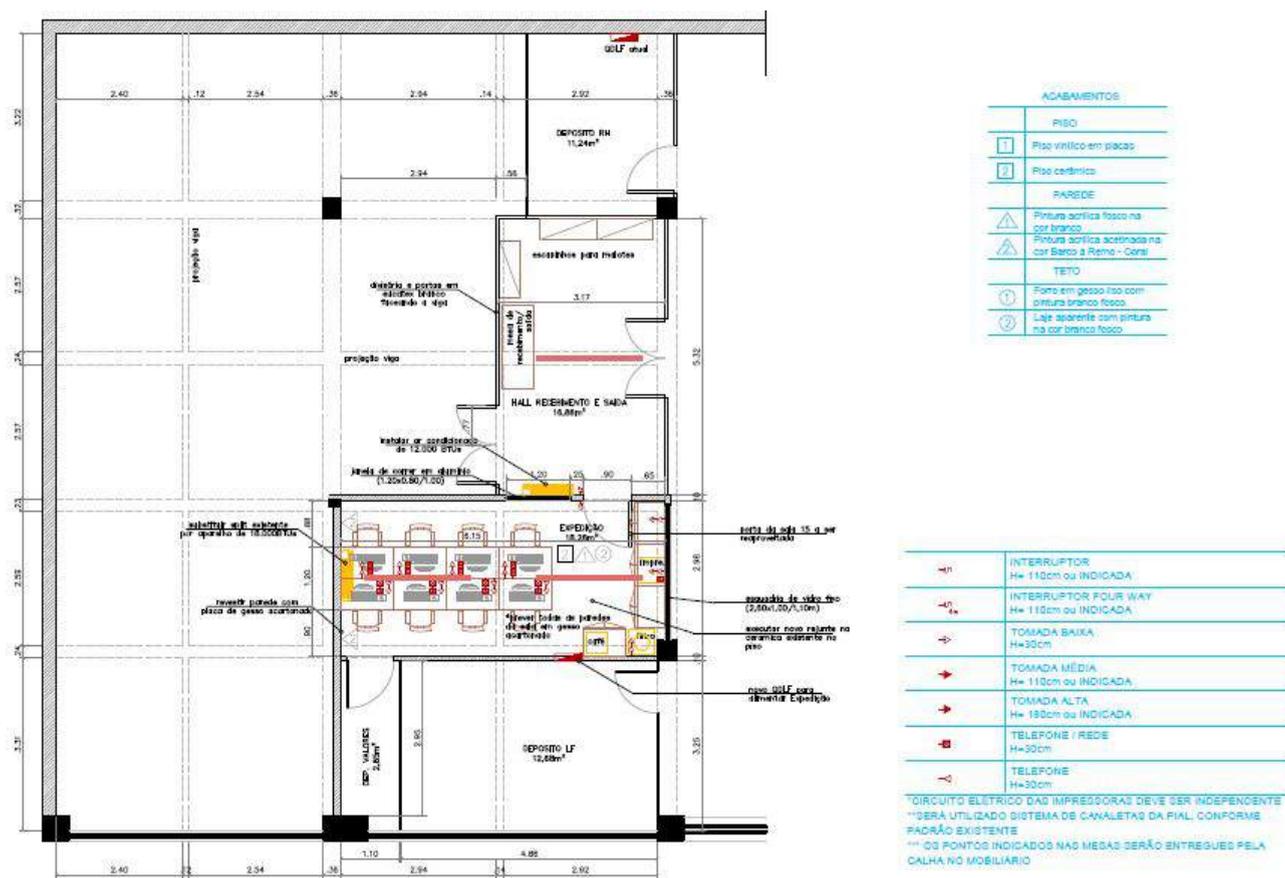


Figura 1. Projeto arquitetônico da planta do setor de Expedição.

Esse rearranjo contemplava a reforma do estoque, com remanejamento de paredes e a compra de novo mobiliário, substituindo os atuais escaninhos de malote por araras com ganchos para pendurar as bolsas. Entretanto, devido ao direcionamento de recursos da empresa para outras finalidades que não serão aqui discutidas neste trabalho, a obra da Expedição foi cancelada. Por isso, o foco do novo *layout* passou a ser especificamente o rearranjo físico para otimizar o fluxo de trabalho do setor.

O rearranjo correto do *layout* possibilitou a redução das horas-homem de trabalho em 50%. O *layout* adotado foi o *layout* funcional, pois se baseava em processos e nos fluxos de trabalho do setor. Antes desse ajuste, eram necessários dois funcionários para realizar as tarefas de entrada e saída de material, bem como atendimento dos serviços de correio, malotes, cartório e motoboy. Após o rearranjo, o trabalho pôde ser realizado por apenas um funcionário, com um aumento qualitativo na satisfação percebida pelos clientes internos do serviço. Áreas com maior interação com o serviço, como a área de *marketing*, dirigiram elogios proativamente relacionados à melhora no atendimento e à redução de erros.

4.5 Implementação de controles

Para iniciar os serviços de forma assertiva, também foram criados controles eletrônicos de entrada e saída de materiais. Esses controles, que antes eram realizados em papel e não contemplavam medidas como peso de material, passaram a ser realizados diretamente em planilhas de *Microsoft Office Excel* (Anexo 2). Dessa forma, foram extintos os erros de rateio de despesas referentes ao serviço de malotes, e obteve-se insumo necessário para realizar análises referentes ao mau uso desse serviço.

Com esses controles, por exemplo, foi possível descobrir que o contrato com a empresa de malotes não atendia de forma ótima a S.E. O contrato previa uma franquia mínima de peso para os malotes por mês. O grande problema é que o mapeamento de peso concluiu que o uso de malotes pela S.E. era sazonal. A franquia, portanto, era estourada em meses de maior uso, o que gerava custo extra, e não era totalmente utilizada em meses de menor uso, o que também gerava gastos excessivos. A solução encontrada foi renegociar o contrato com a empresa de malotes e, dessa forma, gerar *savings* para a empresa nos meses seguintes ao presente trabalho. À conclusão deste, as negociações estavam iniciando.

4.6 Implementação de sistema

O último grande resultado gerado pela gestão de estoques foi a implementação de um sistema de pedidos de serviços do setor de Expedição, a ferramenta Orquestra. O Orquestra é um sistema ERP que funciona em formato de licenças, sendo que, com ele, cada pessoa que tem uma licença na empresa tem direito a acessar o menu de serviços que a empresa cria dentro dele. Um projeto conjunto entre o setor de Operações e o setor de Tecnologia da Informação possibilitou a criação de um fluxo no Orquestra para os funcionários da S.E fazerem pedidos de serviços de Expedição dentro da ferramenta.

Ao abrir o Orquestra, o usuário tem a opção de solicitar uma gama de serviços, incluindo os serviços de Expedição. Cada serviço abre um formulário diferente, onde o solicitante preenche as informações necessárias à sua realização. O formulário é então enviado para aprovação ou para execução do serviço, segundo um fluxo lógico determinado pelos executores do projeto.

A implementação da ferramenta otimizou ainda mais o serviço de Expedição, e juntamente com a reestruturação do *layout*, tornou o trabalho do setor ainda mais simples. Além disso, a

ferramenta passou a gerar os relatórios de controle, o que eximiu a responsabilidade do setor de preenchê-lo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme considerado nos marcos deste trabalho, o objetivo principal era descrever o processo de implementação do sistema de gestão de estoques da S.E. Serviços Educacionais. O processo de implementação se dividiu basicamente em quatro grandes etapas: (i) o inventário de estoque; (ii) a redução sistemática do volume de estoques; (iii) a alteração do *layout* para um *layout* funcional e; (iv) a implementação do sistema Orquestra nos serviços.

O inventário de estoque foi uma medida emergencial para criar uma base sólida para o sistema de gestão de estoques. As outras medidas só puderam ser realizadas utilizando o inventário como base. Antes dele, itens eram comprados sem qualquer planejamento, itens em estoque não eram encontrados e recomprados sem nenhuma necessidade, materiais de campanha sumiam e o clima organizacional no setor era ruim, devido à falta de assertividade e ao mau relacionamento com outras áreas.

Os estoques da S.E. pertenciam a diversas áreas, sendo a área de Expedição responsável apenas por armazená-los e enviá-los segundo a necessidade dos donos. Por isso, um passo importante do inventário também foi identificar os donos. A partir disso, o setor pôde cobrar das áreas um posicionamento referente aos estoques, proporcionando uma redução no nível de estoques, apesar de não ter sido suficiente. Ao fim deste estudo, o setor financeiro proibiu a compra de novos brindes de campanhas de *marketing* pela empresa. Espera-se que o setor de *marketing* tome medidas para utilizar o estoque vigente nas ações, o que deve contribuir significativamente para a redução. Além disso, outra ação importante realizada pelo setor de Expedição foi fazer compras semestrais das filiais, o que no futuro reduzirá o custo com armazenagem, visto que será necessário menos espaço físico e infraestrutura. Atualmente, existe estoque de vários itens suficiente para 2 a 5 anos de operação da empresa.

Em terceiro lugar, a alteração do *layout* de estoque auxiliou em grande parte a reduzir o esforço de trabalho, bem como possivelmente melhorará a nota de clima organizacional do setor de Expedição. O novo *layout* é fluido, e mesmo sem a obra permitiu que houvesse maior organização, controle e menor esforço para realizar um trabalho com qualidade superior. Ainda assim, a possibilidade de uma obra para alterar o *layout* das paredes, comprar mais estantes organizadoras e dividir fisicamente o estoque funcionaria ainda melhor no processo de otimização das atividades no estoque.

Este trabalho sugere ainda que haja uma mudança de postura referente ao tratamento da empresa com o setor de Expedição. Foi provado durante o período de coleta de dados que a

estratégia de fracionamento utilizada para o envio de brindes de *marketing* não funciona. Atualmente, a S.E. escoia seus brindes de *marketing* para as filiais através do sistema de malotes. Isso leva a uma sobrecarga do sistema, gerando custos elevados à S.E, retrabalho e problemas ergonômicos aos funcionários do setor de Expedição. Ao invés disso, a S.E poderia responsabilizar seus fornecedores pela entrega diretamente, e dessa forma diminuir uma etapa da cadeia de suprimentos e reduzir o custo, além de desonerar o homem-hora do setor de Expedição e diminuir o risco ergonômico referente à separação de grandes cargas, atividade que não pode ser efetuada com a estrutura atual do setor de Expedição.

Além disso, a integração do setor de Expedição com o setor de Compras possibilitaria uma maior facilidade de gestão de estoques, resultando numa relação unilateral. A forma ideal de trabalho seria uma onde o setor de Compras comunicasse a Expedição sobre a compra de itens, bem como seus responsáveis, e especificações de peso, valor etc. Dessa forma, o setor de Expedição teria insumos para gerar indicadores de estoque que dessem um salto de gestão ainda maior. Por outro lado, o setor de Expedição deveria fornecer informações para compras de forma a impedir a compra excessiva de itens desnecessários e planejar melhor compras consolidadas, de forma a reduzir os custos totais de estoque. Em suma, para escolher melhor a estratégia de estoques, os dois setores deveriam trabalhar em conjunto.

Por último, seria importante, dotado desse tipo de informação, implementar um *book* de indicadores para acompanhar a otimização de estoques de forma quantitativa. Este trabalho possibilitou a observação qualitativa da implementação de gestão de estoques, sem nenhum ganho financeiro explícito. Medidas como cobertura, giro de estoques, acuracidade e curva ABC são importantes para provar à empresa o sucesso do sistema de implementação de gestão de estoques.

De uma forma geral, a S.E, mesmo sem nenhum *benchmarking* neste processo, conseguiu em poucos meses apresentar mudanças significativas nos serviços de Expedição, e dessa forma mudar a visão da empresa sobre o setor. O autor acredita que, seguindo as orientações deste trabalho, a empresa possa atingir o nível ótimo de utilização do serviço e replicar este modelo de gestão para outras áreas da empresa.

Para pesquisas futuras nesta área, é interessante que haja um alinhamento prévio entre o pesquisador e o objeto de pesquisa, de forma a colher maior número de evidências visuais (fotografias, por exemplo) de forma a enriquecer o leitor com detalhes visuais referentes ao impacto que uma mudança de gestão de estoques gera em uma organização.

6. REFERÊNCIAS

AMBROSIO, V. **Plano de marketing passo a passo: serviços**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2011.

CONTADOR, J. C. **Gestão de operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa**. São Paulo: Edgard Blücher, 2004.

_____.; COOPER, M. B. **Gestão logística de cadeias de suprimentos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BRASIL. Decreto-lei 8.078, de 11 de setembro de 1990. **Lex: código de defesa do consumidor**. Brasília, 1990.

BRASIL Marinha do Brasil - Estado-Maior da Armada. **Manual de Logística da Marinha (EMA-400 2ª Revisão)**. Brasília, 2003.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade gerencial, teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1998.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DIAS, S. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

GATT. **International Trade 1988-89**. Genebra, 1989

HIREGOUDAR, C.; REDDY, B. R. **Facility planning and layout design**: an industrial perspective. 1. ed. Pune: Technical Publications, 2007.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAMBERT, D. M.; STOCK, J. R.; VANTINE, J. G. **Administração estratégica da logística**. São Paulo: Campus, 1998.

LEITE, C. C. L. *et al.* **A logística e a gestão da cadeia de suprimentos**: um estudo de caso de uma empresa do Sul de Minas Gerais. Varginha, 2015.

MUTHER, R. **Systematic Layout Planning**. 4. ed. Management & Industrial Research Publications. Marietta, 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

XAVIER, A. C. R. **A gestão da qualidade e a excelência dos serviços educacionais**: custos e benefícios de sua implantação. Brasília, 1996.

YUVA, J. **Collaborative logistics**: building a united network. Inside supply management, Vol. 13, nº5. Tempe, 2012.

Anexo 1 - Planilhas de inventário de estoque

Local	Item	Quantidade	Responsável
E6P4	LÁPIS RH C.I.	1000	GERÊNCIA DE GENTE E GESTÃO
E21P4	CÓDIGO DE ÉTICA E CONDUTA	350	GERÊNCIA DE GENTE E GESTÃO
E28P1	DOCUMENTOS FINANCEIRO/GENTE GESTÃO	1	GERÊNCIA DE GENTE E GESTÃO
E28P2	DOCUMENTOS FINANCEIRO/GENTE GESTÃO	1	GERÊNCIA DE GENTE E GESTÃO
E28P3	DOCUMENTOS FINANCEIRO/GENTE GESTÃO	1	GERÊNCIA DE GENTE E GESTÃO
E28P4	DOCUMENTOS FINANCEIRO/GENTE GESTÃO	1	GERÊNCIA DE GENTE E GESTÃO
E28P5	DOCUMENTOS FINANCEIRO/GENTE GESTÃO	1	GERÊNCIA DE GENTE E GESTÃO
E28P6	DOCUMENTOS FINANCEIRO/GENTE GESTÃO	1	GERÊNCIA DE GENTE E GESTÃO
E31P3	CAIXA D.S	2	GERÊNCIA DE GENTE E GESTÃO
E36P1	DOCUMENTOS FINANCEIRO/GENTE GESTÃO	1	GERÊNCIA DE GENTE E GESTÃO
E36P2	DOCUMENTOS FINANCEIRO/GENTE GESTÃO	1	GERÊNCIA DE GENTE E GESTÃO
E36P3	DOCUMENTOS FINANCEIRO/GENTE GESTÃO	1	GERÊNCIA DE GENTE E GESTÃO
E36P4	DOCUMENTOS FINANCEIRO/GENTE GESTÃO	1	GERÊNCIA DE GENTE E GESTÃO
E36P5	DOCUMENTOS FINANCEIRO/GENTE GESTÃO	1	GERÊNCIA DE GENTE E GESTÃO
E36P6	DOCUMENTOS FINANCEIRO/GENTE GESTÃO	1	GERÊNCIA DE GENTE E GESTÃO

Local	Item	Quantidade	Responsável
C2P2	LÁPIS AZULADO C.I COM BORRACHA	2	GERÊNCIA DE MERCADO E DESENVOLVIMENTO
C2P2	LÁPIS C.I SIMPLES	18	GERÊNCIA DE MERCADO E DESENVOLVIMENTO
C2P2	LÁPIS PRETO C.I SIMPLES	95	GERÊNCIA DE MERCADO E DESENVOLVIMENTO
E2P1	SQUEEZE AZUL E VERMELHA	42	GERÊNCIA DE MERCADO E DESENVOLVIMENTO
E2P2	CANETA AZUL E PRATA	200	GERÊNCIA DE MERCADO E DESENVOLVIMENTO
E2P2	CANETA LARANJA	400	GERÊNCIA DE MERCADO E DESENVOLVIMENTO
E2P3	CRACHÁ CULTURA SPOT (WELCOME)	700	GERÊNCIA DE MERCADO E DESENVOLVIMENTO
E2P3	MINI CADERNO C.I. PRETO	20	GERÊNCIA DE MERCADO E DESENVOLVIMENTO
E2P3	PORTA-ITENS (COURO)	15	GERÊNCIA DE MERCADO E DESENVOLVIMENTO
E2P4	CAIXA DE CHÁ	3	GERÊNCIA DE MERCADO E DESENVOLVIMENTO
E2P4	CANECA TÉRMICA PRATA	5	GERÊNCIA DE MERCADO E DESENVOLVIMENTO
E2P4	CANECA TÉRMICA VERMELHA	22	GERÊNCIA DE MERCADO E DESENVOLVIMENTO
E3P1	PASTA AZUL E PRATA C.I.	182	GERÊNCIA DE MERCADO E DESENVOLVIMENTO
E3P2	PASTA AZUL E PRATA C.I.	206	GERÊNCIA DE MERCADO E DESENVOLVIMENTO
E3P3	SACO TNT AZUL	1350	GERÊNCIA DE MERCADO E DESENVOLVIMENTO
E3P4	BOLSA ECOLÓGICA ZIP FROM ZOG	18	GERÊNCIA DE MERCADO E DESENVOLVIMENTO
E3P5	KIT PARA QUEIJO	12	GERÊNCIA DE MERCADO E DESENVOLVIMENTO
E3P6	CANETA BRANCA E VERMELHA CI	400	GERÊNCIA DE MERCADO E DESENVOLVIMENTO
E3P6	HEADPHONE	25	GERÊNCIA DE MERCADO E DESENVOLVIMENTO
E4P1	KIT PARA QUEIJO	8	GERÊNCIA DE MERCADO E DESENVOLVIMENTO
E4P2	KIT PARA QUEIJO	16	GERÊNCIA DE MERCADO E DESENVOLVIMENTO

Anexo 2 - Planilhas de controle

Anexo 2.1 - Malotes

Malote	Nº	Remetente	Destinatário	Descrição	#
1950	02/18	GERÊNCIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	ADULT CENTRE	TONNER CHEIO	1
1950	03/18	GERÊNCIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	ADULT CENTRE	TONNER CHEIO	1
1950	105/18	GERÊNCIA DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS	ADULT CENTRE	FOLHETO GFE	2000
1950	P-020	GERÊNCIA DE EXAMES INTERNACIONAIS	ADULT CENTRE	PROVA ORAL FCE	1
3776	24/18	GERÊNCIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	BANGU	TONNER CHEIO	1
3776	120/18	GERÊNCIA DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS	BANGU	FOLHETO GFE	3000
5938	115/18	GERÊNCIA DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS	BARRA 1	FOLHETO GFE	1000
5938	P-022	GERÊNCIA DE EXAMES INTERNACIONAIS	BARRA 1	ORAL PACKS	1
6187	116/18	GERÊNCIA DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS	BARRA 3	FOLHETO GFE	1000
5796	117/18	GERÊNCIA DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS	BARRA 4	FOLHETO GFE	500
6297	118/18	GERÊNCIA DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS	BARRA 5	FOLHETO SPOT	700
3593	126/18	GERÊNCIA DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS	BONSUCESSO	FOLHETO PADRÃO	3000
	129/18	GERÊNCIA DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS	BOTAFOGO	FOLHETO SPOT	1000
7143	106/18	GERÊNCIA DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS	CACHAMBI	FOLHETO GFE	1000
4325	121/18	GERÊNCIA DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS	CAMPO GRANDE 1	FOLHETO GFE	3000
8351	122/18	GERÊNCIA DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS	CAMPO GRANDE 2	FOLHETO GFE	2000
5625	130/18	GERÊNCIA DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS	COPACABANA	FOLHETO GFE	1500
1371	97/2018	GRAJAÚ	ASSESSORIA JURÍDICA	ENVELOPE	1
2191	738/2018	TIJUCA 2	GERÊNCIA DE EXAMES INTERNACIONAIS	ENVELOPE	1
2228	t-181	LEBLON	GERÊNCIA DE EXAMES INTERNACIONAIS	PASTA	1
1217	T-169	DF - ÁGUAS CLARAS	GERÊNCIA DE EXAMES INTERNACIONAIS	PROTOCOLO GEINT-ÁGUAS CLARAS	1

Anexo 2.2 - Motoboy

Data	CC	Status	Tipo	Remetente	Destinatário	Logradouro
17/04/2018 10:00	05800	Enviado	Urgente	GERÊNCIA EDITORIAL	SENSE DESIGN	RUA VISCONDE DE PIRAJÁ
17/04/2018 11:16	05800	Recebido	Normal	SENSE DESIGN	GERÊNCIA EDITORIAL	
30/04/2018 11:00	07400	Enviado	Normal	GERÊNCIA DE MERCADO	BTG COMUNICAÇÃO V AVENIDA DAS AMÉRICAS	
30/04/2018 14:00	07400	Recebido	Normal	BTG COMUNICAÇÃO VISUAL	GERÊNCIA DE MERCADO	
02/05/2018 10:08	07300	Enviado	Normal	ASSESSORIA JURÍDICA	FABIO MARKUS	AVENIDA RIO BRANCO
08/05/2018 10:08	05800	Recebido	Urgente	GERÊNCIA EDITORIAL	SENSE DESIGN	RUA VISCONDE DE PIRAJÁ
15/05/2018 12:08	07300	Enviado	Normal	ASSESSORIA JURÍDICA	ANDRÉ LUIZ	RUA MÉXICO
16/05/2018 12:08	07300	Enviado	Normal	GESAD - GABRIEL	FILIAL BARRA 1	AV. ERICO VERISSIMO
18/05/2018 16:00	05800	Enviado	Urgente	CLAUDIA ROCHA	SENSE DESIGN	RUA VISCONDE DE PIRAJÁ
18/05/2018 14:00	07800	Enviado	Urgente	SAMARA	BANCO BRADESCO	AV. RIO BRANCO
22/05/2018 00:00	07800	Enviado	Normal	ASSESSORIA JURÍDICA	GRUPO 605	AV. RIO BRANCO
23/05/2018 10:00	06000	Enviado	Normal	GEINT	CULTURA TIJUCA 2	RUA URUGUAI
23/05/2018 10:00	06000	Enviado	Normal	GEINT	CULTURA MADUREIRA	RUA CAROLINA MACHADO
23/05/2018 10:00	05800	Enviado	Normal	RAQUEL CARLOS 58 L.F	EDIFÍCIO PARIS	AVENIDA DAS AMÉRICAS
23/05/2018 11:30	07900	Enviado	Normal	GABRIEL FREITAS		ESTRADA INTENDENTE MAÇ
29/05/2018 10:00	06000	Recebido	Urgente		CULTURA INGLESA	RUA CAROLINA MACHADO
29/05/2018 10:00	06400	Enviado	Urgente	SANDRA BARRAL PASTA ITAÚ	ITAÚ	RUA DO CATETE, 373
29/05/2018 16:00	06400	Enviado	Urgente	SANDRA BARRAL PASTA ITAÚ	ITAÚ	RUA DO CATETE, 373
30/05/2018 10:00	06400	Enviado	Urgente	SANDRA BARRAL PASTA ITAÚ	ITAÚ	RUA DO CATETE, 373
30/05/2018 16:00	06400	Enviado	Urgente	SANDRA BARRAL PASTA ITAÚ	ITAÚ	RUA DO CATETE, 373
30/05/2018 11:00	07800	Enviado	Urgente	SAMARA		AVENIDA RIO BRANCO

Anexo 2.3 - Cartório

Pedido	Descrição	Centro de Custo	#	Subtotal
13/04/2018 10:00	Reconhecimento por semelhança	GERÊNCIA COMERCIAL CORPORATE	4	R\$ 29,36
09/05/2018 15:43	Autenticação	DIR. GESTÃO	4	R\$ 30,20
14/05/2018 10:00	Reconhecimento por semelhança	GERÊNCIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	1	R\$ 7,34
21/05/2018 14:00	Reconhecimento por semelhança	ASSESSORIA JURÍDICA	12	R\$ 88,08
21/05/2018 14:00	Autenticação	ASSESSORIA JURÍDICA	3	R\$ 22,65
21/05/2018 14:00	Abertura de firma	ASSESSORIA JURÍDICA	1	R\$ 37,81
22/05/2018 15:00	Reconhecimento por semelhança	GERÊNCIA DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS	4	R\$ 29,36
22/05/2018 15:00	Reconhecimento por semelhança	GERÊNCIA COMERCIAL CORPORATE	1	R\$ 7,34
24/05/2018 10:00	Reconhecimento por semelhança	GERÊNCIA COMERCIAL CORPORATE	1	R\$ 7,34
24/05/2018 10:00	Abertura de firma	GERÊNCIA COMERCIAL CORPORATE	1	R\$ 37,81
24/05/2018 10:00	Autenticação	GERÊNCIA COMERCIAL CORPORATE	1	R\$ 7,55