

# AUDITORIA LOGÍSTICA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS LOCALIZADAS NO LITORAL NORTE PAULISTA

**Roberto Costa Moraes**

rcm\_professor@terra.com.br

**Juliete Micol Gouveia Seles**

juli.gov@gmail.com

**Melissa Silva de Oliveira**

meliver25@gmail.com



*O presente artigo teve como objetivo delinear o perfil das atividades ligadas à logística praticada pelas micro e pequenas empresas da Região do Litoral Norte Paulista e, tendo como referência o modelo de Cantalice & Assunção (2014). Justificou-se o trabalho por não haver pesquisas mais aprofundadas sobre o assunto na região citada, que apresenta um crescimento econômico a cada ano, e que não sinaliza registros e estudos da gestão logística aplicada às organizações. A metodologia utilizada foi a abordagem quantitativa, com a aplicação de um questionário nos moldes de Cantalice & Assunção (2014), para a coleta de dados. Foram reunidas 33 (trinta e três) empresas respondentes. Os resultados apontam para um perfil que demonstra que nas empresas investigadas ainda há pouco desenvolvimento logístico, principalmente com relação ao aspecto tecnológico, justificado pelas adaptações práticas feitas pelos empresários locais ao longo do tempo. Apesar disso, as empresas buscam a evolução de seus instrumentos para se adaptarem à nova realidade, mais avançada tecnologicamente.*

*Palavras-chave: gestão de estoques, Auditoria Logística, Micro e pequenas empresas, Litoral Norte Paulista, Pesquisa Quantitativa*

## 1. Introdução

Atualmente, com a quase total globalização das ações humanas, a atividade logística vem sendo cada vez mais utilizada e aprimorada, conforme se reconhece sua funcionalidade para o melhor uso dos recursos disponíveis para o uso. Empresas, grandes ou pequenas, ao utilizarem bem as técnicas logísticas, podem se tornar ainda mais competitivas, e de forma mais eficiente, em um cenário em que não se pode haver falhas, com a possibilidade de se perder espaços para concorrentes.

A cidade de Caraguatatuba, localizada no litoral norte do estado de São Paulo, cresce a cada ano, e vem de um histórico de ser uma das maiores cidades da região litorânea, com as mais diversas atividades envolvendo as micro e pequenas empresas. As outras três cidades do Litoral Norte Paulista (São Sebastião, Ilhabela e Ubatuba) também se desenvolvem comercialmente.

Na região, diversas pessoas escolheram pela abertura de suas próprias empresas, que seguem nos moldes de microempresas, individuais ou não, e empresas de pequeno porte. São negócios dessa categoria que movimentam o mercado local, nos diversos setores, sejam eles de venda de serviços ou de produtos.

A Microempresa, segundo o SEBRAE (2018), é uma sociedade simples, individual e limitada, com seu proprietário regularizado e com receita bruta de, no máximo, R\$360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) por ano. Caso essa renda bruta supere esse valor e vá até o limite de R\$4.800.000,00, essa empresa será considerada como Empresa de Pequeno Porte. Ambos os casos contam apenas com receitas obtidas dentro do território, sem contar adicionais por exportação.

O Microempreendedor individual (MEI) será aquele com renda anual bruta limitada a R\$81.000,00, com o empresário optante pelo Simples Nacional, e que só pode ter um único empregado, além de não poder ser sócio de uma segunda empresa (SEBRAE, 2018).

O tamanho limitado dos formatos de empresas adotados, seja no território da região citada ou em qualquer outra localidade, não dispensa um bom serviço de logística, que pode vir a se tornar um importante diferencial para a disputa de clientes com os concorrentes.

No Litoral Norte Paulista, observa-se ainda mais a necessidade de uma boa gestão logística durante o período de alta-temporada, entre os meses de dezembro a janeiro do ano seguinte, e, mesmo fora desse período, em fins de semana e feriados de sol, quando a estância recebe milhares de turistas que procuram por bons serviços e produtos.

Nesse contexto, portanto, a auditoria logística não deve ser vista como algo aplicável somente em empresas maiores de grandes cidades metropolitanas e capitais, pois é com a aplicação dessa ferramenta que poderá ser possível encontrar gargalos e outras falhas nos processos, para que os resultados possam gerar, de fato, evoluções.

Assim, tendo como referência os aspectos comentados anteriormente, formula-se o seguinte problema de pesquisa: Qual seria o perfil das atividades logísticas no contexto das microempresas e empresas de pequeno porte do Litoral Norte Paulista?

Em decorrência da problemática da pesquisa apresenta-se o objetivo geral da pesquisa como a seguir: Analisar o perfil das atividades logísticas no contexto das microempresas e empresas de pequeno porte do Litoral Norte Paulista.

Os objetivos específicos são delineados como: descrever o perfil das atividades relativas à gestão de estoques dessas empresas; descrever o perfil das atividades relativas à segurança das atividades logísticas dessas empresas; descrever o perfil das atividades relativas às operações logísticas internas dessas empresas; descrever o perfil das atividades relativas aos indicadores de controle de inventário dessas empresas; descrever o perfil das atividades relativas às atividades de sinalização logística dessas empresas; e descrever o perfil das ações de melhoria na logística dessas empresas.

O trabalho está organizado da seguinte forma: uma introdução, seguida de um referencial teórico, uma seção destinada aos aspectos metodológicos, a análise dos resultados e as considerações finais.

## 2. Referencial teórico

### 2.1. Logística

Quando Alexandre, o Grande, notou que guerras não podem ser vencidas apenas com armas, notou que estratégias inteligentes de para suprir às necessidades das tropas as deixavam menos sobrecarregadas, dando mais vantagem ao seu exército. Outros líderes históricos se inspiraram nessa estratégia de Alexandre, como Napoleão e Luís XIV (VITORINO, 2012).

Ou seja, a logística tem suas origens na área militar, usando a combinação de tempo e custo para a definição de regiões e demais estratégias de guerra. Com isso, realizava o deslocamento de tropas e promovia o suprimento de munição, alimento e armazenamento com os recursos que já se possuía (SZABO, 2015).

A logística empresarial nasce com a adaptação das técnicas militares de logística, principalmente após os eventos da Segunda Guerra Mundial (Schlüter, 2013), quando era urgente que as necessidades básicas da parte da população mais atingida pela guerra fossem rapidamente supridas, para que se mantivesse o equilíbrio social e econômico.

Desta forma, as empresas começaram a se enxergar dentro de uma situação sistêmica, tal qual no meio militar, e viram a necessidade da utilização dos recursos existentes para que as ações de mercados, seja para a conquista de espaço ou defesa dele, fossem fortes o bastante para as manterem em um ambiente globalizado e hostil, que exige sempre altos padrões de qualidade. No início, as técnicas eram mais aplicadas ao que se referiam ao transporte dos produtos, matérias-primas etc., até que evoluiu para o contexto de estoque desses itens (SCHLÜTER, 2013).

Apesar das vantagens estratégicas da manutenção da logística nos contextos militar e empresarial, essa área foi sendo melhor desenvolvida progressivamente, com pouca atenção e credibilidade, já que era vista pelas outras áreas da gestão como um serviço secundário, feito de forma “espalhada”, ou seja, cada área a aplicava conforme suas necessidades básicas, não havendo um setor específico para logística, nem sendo ela explorada de forma mais rebuscada (FERREIRA ET AL., 2015).

A evolução da Logística se deu pela própria evolução do ambiente de mercado mundial, que exigia soluções mais atuais, viabilizando um alto nível de competitividade e de capacidade territorial maior, com um melhor controle de fretes e outros custos. A gestão da logística ficava cada vez mais complexa, conforme os clientes demandavam produtos melhores e de lugares mais distantes. Com a ascensão da tecnologia, essa gestão foi ficando melhor, mais controlada e com constante evolução, além de deixá-la com maior visibilidade no ramo empresarial.

## 2.2. Gestão de estoques

Sendo o principal foco da logística a redução de custos e dos níveis de serviço, a gestão de estoques deve receber atenção especial. Isso em razão de os estoques servirem como uma forma de frear os efeitos negativos que a alta oferta e demanda podem causar no estoque (deixando-o zerado ou ultrapassando o limite máximo), ao dar para o gestor a noção do quanto ainda pode ser oferecido ao cliente à pronta entrega, assim assegurando certa fidelidade, como ainda permite saber o quanto deve e pode ser produzido, dando uma flexibilidade e a oportunidade de se desenvolver opções melhores para os modos de produção e de entrega dos itens vendidos (FERREIRA ET AL., 2015).

Estoque é o conjunto de materiais e outros suprimentos que a organização emprega na confecção de seu produto e para suprir as demais necessidades básicas dentro da empresa. Também pode ser definido como itens que a empresa mantém consigo para o atendimento de demandas internas ou externas, ou seja, pode abrigar a matéria-prima, componentes e suprimentos diversos e produtos acabados ou inacabados.

Em qualquer um dos casos, é sempre feito um controle para se saber da disponibilidade ou do status dos itens ali contidos. Em diversos casos, é justamente no estoque onde está a maior parte do capital da empresa (FERREIRA ET AL., 2015).

A existência do estoque é motivada pelo objetivo de maximizar as vendas e minimizar perdas e custos, mas sua gestão e até mesmo sua manutenção varia para cada empresa, já que, por conta de decisões estratégicas, pode-se decidir trabalhar com os estoques mínimos e mais

próximos de zero. A sua administração trata das atividades do gestor ao avaliar a localização, utilização, controle e manipulação.

### **2.3. Auditoria logística**

Auditoria é, por princípio, um processo que garante que a alta administração está sendo satisfeita a partir das análises, revisões e dos relatórios técnicos sobre alguma área específica na empresa, para que se determine se o que está sendo executado segue o que foi planejado.

Dessa forma, a auditoria logística é um exame constante de registros financeiros, livros, contas e comprovantes, para que ajude a empresa na melhora dos controles internos contábeis e administrativos (GUINA, 2016).

No ambiente de hoje, altamente globalizado, o uso de ferramentas tecnológicas tornou-se praticamente obrigatório para que se mantenha a competitividade da empresa no mercado.

A auditoria logística é considerada uma auditoria de natureza binária, ou seja, avalia não apenas se os processos seguem corretamente as regras em seus processos, mas também se esses procedimentos são eficazes em atingir os objetivos propostos e, principalmente, se os custos do trabalho podem ser reduzidos ainda mais (GUINA, 2016).

Para que a auditoria seja feita de forma plena e correta, é preciso que as informações acerca do desempenho das atividades realizadas na organização sejam levantadas periodicamente, já que a auditoria em si é a avaliação desses dados. Isso permite que os gestores saibam mais rapidamente e com mais detalhes sobre os erros no projeto, que devem ser rapidamente solucionados.

Um dos principais acontecimentos nesse contexto é o surgimento de gargalos, que atrasam e aumentam o custo dos procedimentos. Gargalos estes que podem ser sanados com a ação das auditorias logísticas.

Segundo Guina (2016), se a coleta constante desses dados falha, resultando em relatórios fracos e escassos, pode ocorrer a perda de controle da produtividade em geral, levando o projeto ao fracasso. É essa preocupação sobre as falhas durante o serviço que fez a função da

auditoria se expandir como ferramenta de alta importância nas organizações, já que pode vir a ajudar nas tomadas de decisões dos escalões mais altos da empresa.

### 3. Metodologia

A ferramenta metodológica utilizada nesta pesquisa foi a abordagem quantitativa, com a aplicação de um questionário nos moldes de Cantalice & Assunção (2014). O instrumento de coleta de dados foi plenamente respondido por um total de 33 (trinta e três) empresas da região do Litoral Norte Paulista, de diversos ramos, desde mercearias, pequenos mercados e estabelecimentos já tradicionais.

Após coletadas, as respostas foram tabuladas e analisadas tendo como base o referencial teórico desta pesquisa.

O questionário utilizou a escala tipo Likert, de 05 (cinco) pontos, com as seguintes opções: desde 1-discordo totalmente até 5-concordo totalmente.

Do total de 30 (trinta) perguntas constantes do questionário, 07 (sete) foram destinadas à auditoria do estoque, 04 (quatro), à auditoria de segurança, 05 (cinco), à auditoria de operação, 04 (quatro) à auditoria dos indicadores de controle, 05 (cinco), à auditoria de sinalização, e cinco para auditoria das ações de melhorias.

A escala utilizada para a confecção do questionário foi baseada na pesquisa de Ferreira et al. (2015), que tinha como objetivo propor uma ferramenta de auditoria logística para micro e pequenas empresas (Quadro 1).

Quadro 1 – Instrumento de auditoria para micro e pequenas empresas.

Parâmetros	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5
<b>Fator de pontuação</b>					
<b>1. Auditoria da gestão de estoque</b>					
1.1 o volume de estoque é adequado para o espaço existente					
1.2 Foi estabelecido um horário de entrega com os transportadores					
1.3. São usados os documentos referentes às entregas, e os					

mesmos estão em conformidade					
1.4. É realizada regularmente a limpeza no ambiente dos estoques					
1.5 A paletização e a qualidade dos paletes são especificadas e respeitadas					
1.6 São aplicados métodos para a previsão de consumo					
1.7 O material comprado com um fornecedor está de acordo com o solicitado					
<b>2. Auditoria de segurança</b>					
2.1 São respeitadas as normas de segurança relativa ao transporte, a cargas e a descarga de produtos perigosos					
2.2 São respeitadas as normas de caráter ambiental					
2.3 As condições gerais de porta-paletes estão adequadas, e estão equipadas com bastante segurança					
2.4 A separação dos materiais perigosos é feita de maneira correta, havendo um acompanhamento dos volumes dos materiais perigosos					
<b>3. Auditoria de operação</b>					
3.1 Na empresa é feita contratação de mão-de-obra					
3.2 Há um organograma de equipe, bem como fluxogramas de procedimentos					
3.3 Existem equipamentos de movimentação, e estes equipamentos estão adequados					
3.4 Os inventários são realizados em períodos pré-determinados					
3.5 é feita uma manutenção e adequação diariamente em equipamentos					
<b>4. Auditoria dos indicadores de controle</b>					
4.1 O inventário pode ser realizado por meio de endereçamento					
4.2 É conhecida a taxa de ocupação do ambiente de estocagem					
4.3 Foi realizado um acompanhamento dos erros de entregas dos volumes					
4.4 É conhecido o inventário por data de validade					
<b>5. Auditoria de sinalização</b>					
5.1 Quando são feitas as entregas, estas são identificadas					
5.2 Há um código de barras para identificar os números de lotes					
5.3 Para facilitar, os equipamentos são identificados					
5.4 A sinalização interna do ambiente de estocagem facilita a movimentação e o manuseio dos materiais					
5.5. A qualidade visual da sinalização é satisfatória					
<b>6. Auditoria das ações de melhorias</b>					
6.1 Foi feita uma atualização em relação ao conhecimento técnico do setor					
6.2 É feita auditorias com regularidade					
6.3 Os treinamentos são realizados periodicamente					
6.4 Houveram tipos de melhoria na qualidade					



## 6.5 Existem planos de melhorias contínuas

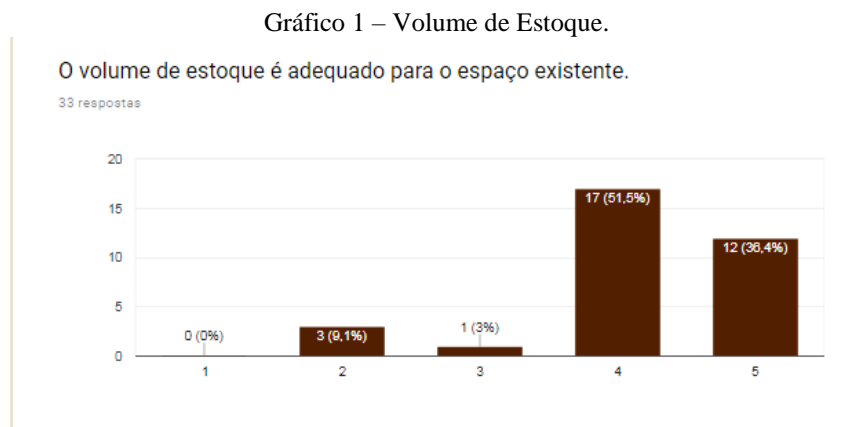
Fonte: Ferreira et al. (2015)

Desta forma, passa-se à apresentação dos dados e discussão dos resultados referentes à presente pesquisa.

### 4. Análise dos Resultados

A análise dos resultados foi construída atendendo à sequência apresentada pelo instrumento de coleta de dados. Desta forma, inicialmente, analisou-se a auditoria de gestão de estoques, na sequência, a auditoria de segurança, a auditoria de operação, a auditoria dos indicadores de controle, a auditoria de sinalização e a auditoria das ações de melhoria.

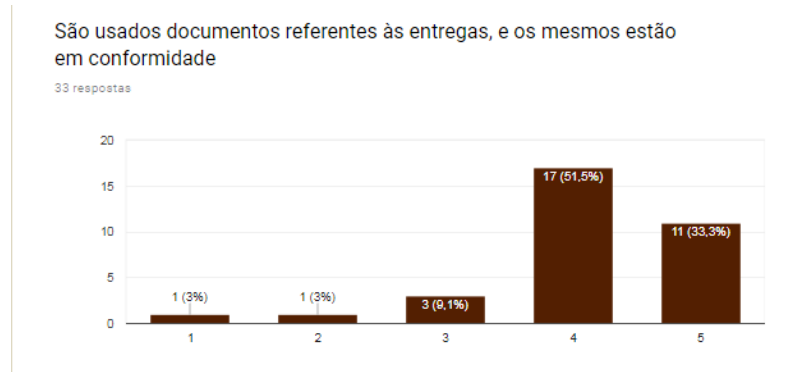
No que se refere à auditoria de gestão de estoque, a maioria (51,5%) dos respondentes concordava com o fato de o volume do estoque ser adequado para o espaço disponível (Gráfico 1).



Fonte: elaborado pelos autores.

A maior parte (51,5%) dos que responderam também concluiu que os documentos referentes às entregas estavam em conformidade ou se aproximam da norma da empresa

Gráfico 2 - Documentos em Conformidade



Fonte: elaborado pelos autores.

Muitos empresários igualmente demonstravam um bom nível da limpeza dos estoques e declaravam também que o material comprado com o fornecedor vinha em conformidade com os pedidos.

Porém, os dados mostraram que as opiniões dos respondentes ficavam mais distribuídas quanto ao horário de entrega estabelecido com os transportadores e se métodos para a previsão de consumo eram aplicados.

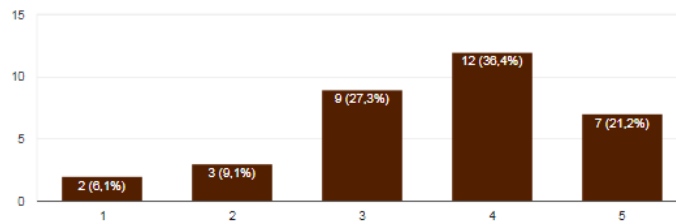
Logo no início do questionário, é possível ver que, apesar de estabelecimentos pequenos, já há uma preocupação básica com a manutenção dos estoques, reflexo da experiência de se ter uma empresa em uma região de demanda extremamente sazonal, seja a organização de qualquer ramo.

Dentre as perguntas em relação à segurança a atenção foi levada para a questão dos paletes. Apenas 21,2% dos respondentes indicaram que as condições gerais dos porta-paletes estavam adequadas e esses equipamentos estavam acondicionados com plena segurança. Em contrapartida, 36,4% indicaram “4” na escala, ou seja, estavam quase no ideal quanto a esse quesito (Gráfico 3).

Gráfico – Condições Gerais de Porta-Paletes

As condições gerais de porta-pallets estão adequadas. E está equipado com bastante segurança.

33 respostas



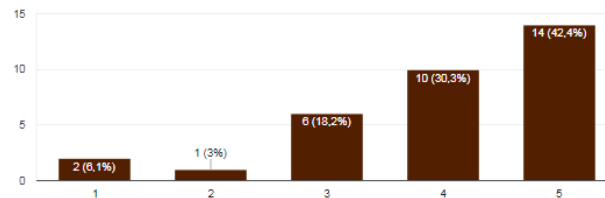
Fonte: autores.

As perguntas relativas aos materiais perigosos também mostraram uma maturidade dos empresários sobre a sua manipulação.

Gráfico 4 – Materiais Perigosos

A separação dos materiais perigosos é feita de maneira correta, havendo um acompanhamento dos volumes dos materiais perigosos.

33 respostas



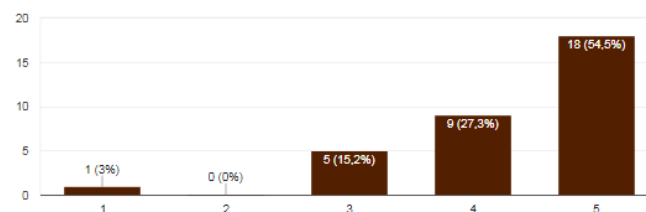
Fonte: elaborado pelos autores.

Ainda na questão da auditoria de segurança, mais da metade dos respondentes (54,5%) declararam que as normas de caráter ambiental eram plenamente respeitadas (Gráfico 5).

Gráfico 5 – Normas de Caráter Ambiental

São respeitadas as normas de caráter ambiental.

33 respostas



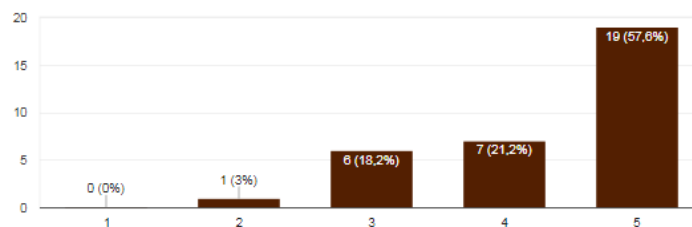
Fonte: elaborado pelos autores.

A maior parte dos dados plenos se encontravam na questão das normas de segurança estabelecidas para transporte, cargas e descargas serem cumpridas, com 57,8% dos respondentes indicando grau 05 (cinco) na escala tipo Likert.

Gráfico 6 – Normas de Segurança

São respeitadas as normas de segurança relativa ao transporte, a cargas e a descarga de produtos perigosos.

33 respostas



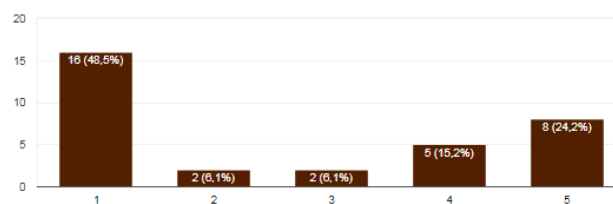
Fonte: elaborado pelos autores.

Quanto à auditoria de operações, 48,5% dos respondentes declarou não contratar mão de obra temporária (Gráfico 7).

Gráfico 7 - Mão de Obra Temporária

Na empresa é feita contratação de mão-de-obra temporária.

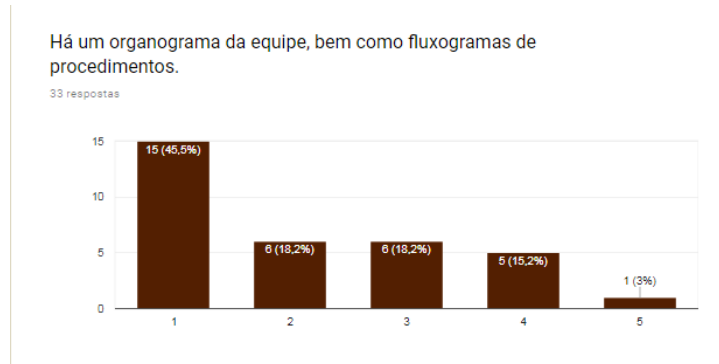
33 respostas



Fonte: elaborado pelos autores.

Na sequência, os dados demonstraram certa imaturidade sobre a parte de cunho operacional. A maior parte dos respondentes declarou não ter organogramas e fluxogramas, ou seja, que qualquer empregado poderia ser responsável pelo estoque (no caso, havendo um sistema de “rodízio”).

Gráfico 8 – Organograma da Equipe e Fluxograma de Procedimentos



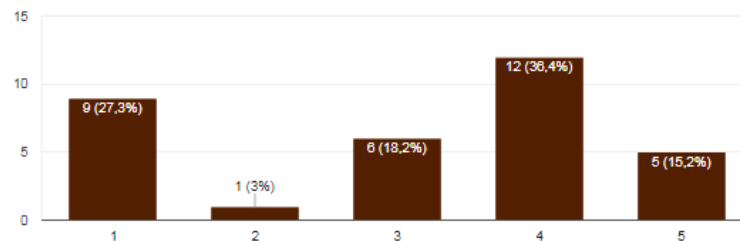
Fonte: elaborado pelos autores.

Entretanto, 36,4% e 15,2% dos respondentes declararam ter quase ou plena adequação dos equipamentos de movimentação (27,3% declararam não ter tais equipamentos). (Gráfico 9).

Gráfico 9 – Equipamentos de Movimentação

Existem equipamentos de movimentação, e estes equipamentos estão adequados.

33 respostas



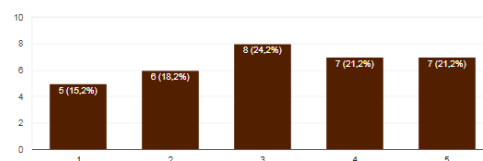
Fonte: elaborado pelos autores.

E sobre a manutenção diária dos equipamentos e realização de inventários em períodos certos, os dados ficaram bem equilibrados nos dois casos (mediana 6 para ambas as afirmativas).

Gráfico 10 – Manutenção dos Equipamentos

É feita uma manutenção e adequação diariamente nos equipamentos.

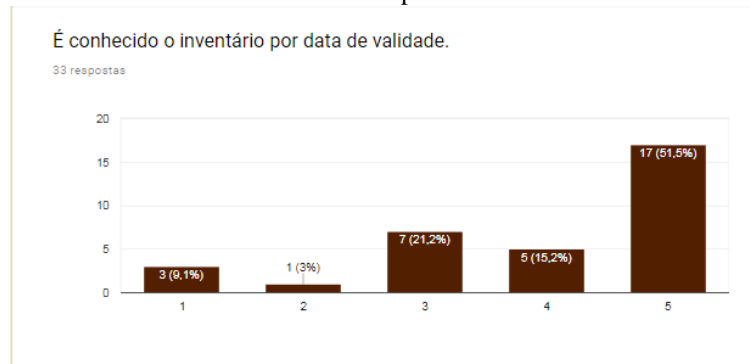
33 respostas



Fonte: elaborado pelos autores.

No que se refere aos indicadores de controle, 51,5% dos respondentes indicaram plena preocupação com o conhecimento do inventário com a data de validade (Gráfico 11).

Gráfico 11- Inventário por data de validade

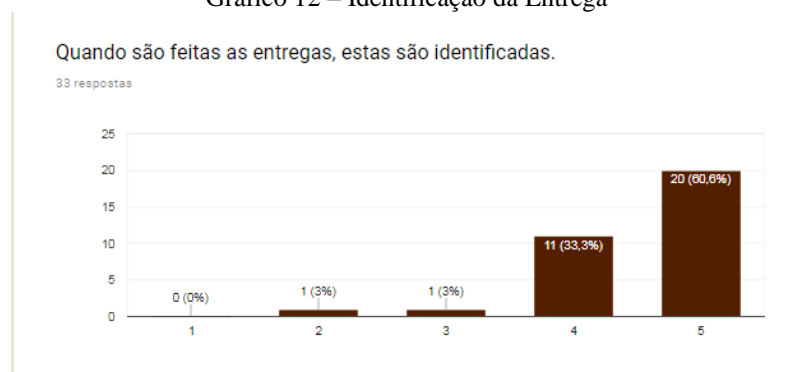


Fonte: elaborado pelos autores.

No restante das questões, porém, notou-se que ainda havia muito a se trabalhar. Menos da metade demonstrou plena ou quase capacidade de realizar o inventário por meio de endereçamento. A situação se repetiu quanto ao conhecimento da taxa de ocupação do ambiente de estocagem por parte dos empresários. Mais da metade respondeu que fazia o acompanhamento dos erros de entrega dos volumes.

Quanto à auditoria de sinalização, 60,6% declara que identifica plenamente as entregas assim que chegam. O índice daqueles que não o fazem é bem mais baixo em relação aos demais gráficos.

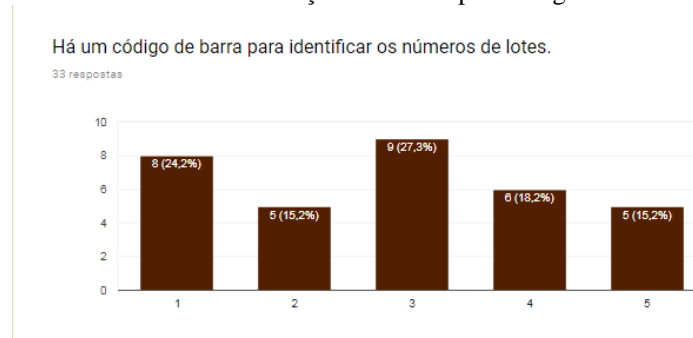
Gráfico 12 – Identificação da Entrega



Fonte: elaborado pelos autores.

Porém, apenas 15,2% de todos os respondentes faziam o pleno controle dos lotes por código de barras, o que indicava pouco uso de tecnologia para a gestão do reabastecimento do estoque.

Gráfico 13 – Identificação dos Lotes por Código de Barras



Fonte: elaborado pelos autores.

No quesito “identificação dos equipamentos”, a maioria dos respondentes declarava identificar seus equipamentos, desde formas mais simplórias até a sua plenitude (Gráfico 14).

Gráfico 14 – Identificação dos Equipamentos



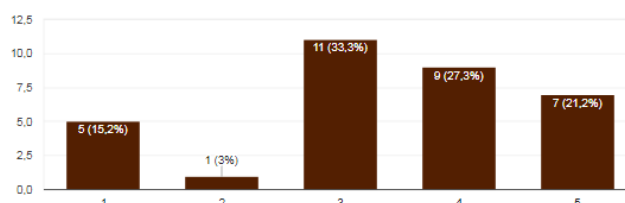
Fonte: elaborado pelos autores.

Da mesma forma, a maior parte dos respondentes indicava uma boa sinalização interna com a finalidade de facilitar a movimentação e manuseio dos materiais (Gráfico 15).

Gráfico 15 – Sinalização Interna do Ambiente de Estocagem

A sinalização interna do ambiente de estocagem facilita a movimentação e o manuseio dos materiais.

33 respostas



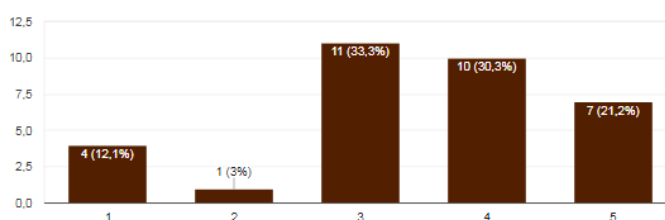
Fonte: elaborado pelos autores.

Por fim, muitos dos respondentes também diziam que a qualidade dessa sinalização era satisfatória. Comparando os três últimos gráficos, é possível notar uma proporcionalidade, o que indica que, aqueles que aplicavam tais sinalizações também investiam em sua qualidade (Gráfico 16).

Gráfico 16 – Qualidade Visual da Sinalização

A qualidade visual da sinalização é satisfatória.

33 respostas



Fonte: elaborado pelos autores.

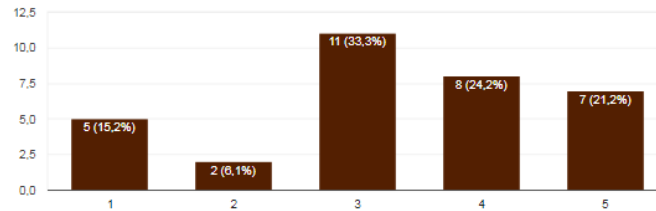
Na última seção do questionário, quando foram tratadas as ações de melhoria, apenas 21,2% declararam plenamente que foi feita uma atualização do conhecimento técnico do setor, mas, ainda assim, as porcentagens indicavam uma evolução desse aspecto.

Gráfico 17 – Conhecimento Técnico do Setor



Foi feita uma atualização em relação ao conhecimento técnico do setor.

33 respostas



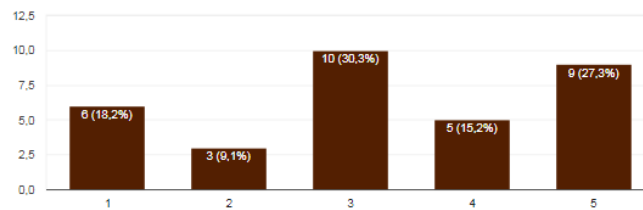
Fonte: elaborado pelos autores.

Na questão dos treinamentos dos funcionários, os dados foram mais dispersos, mas indicavam que muitos gerentes o faziam dentro de suas organizações.

Gráfico 18 – Treinamento dos Funcionários

Os treinamentos são realizados periodicamente.

33 respostas



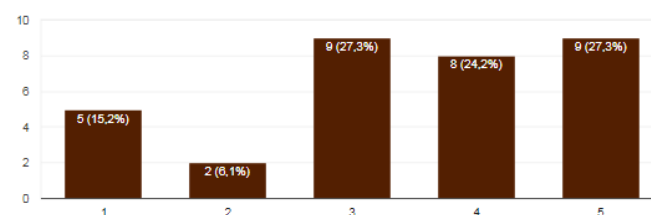
Fonte: elaborado pelos autores.

Mais da metade dos respondentes assegura, plenamente ou quase, fazer auditoria com regularidade (Gráfico 19).

Gráfico 19 – Regularidade da Auditoria

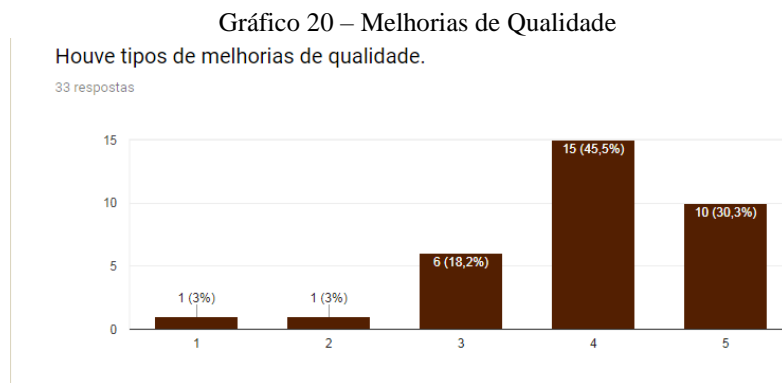
É feita auditoria com regularidade.

33 respostas



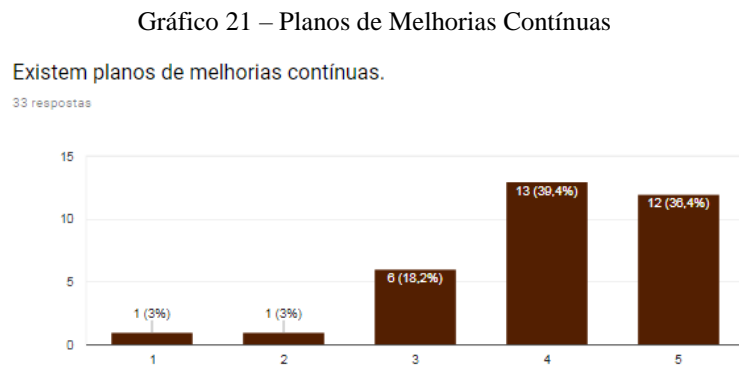
Fonte: elaborado pelos autores.

Mais da metade dos entrevistados diziam que haviam sido feitas diversas melhorias de qualidade (Gráfico 20).



Fonte: elaborado pelos autores.

Por fim, 36,4% responderam plenamente que existiam planos de melhorias contínuas, e 39,4% indicaram ter tais planos também, mas que não estavam completamente confirmados ou totalmente planejados ainda.



Fonte: elaborado pelos autores.

## 5. Considerações Finais

Ante a meta de aplicar um modelo de auditoria em micro e pequenas empresas, com o estudo de 33 (trinta e três) respostas de organizações dos mais variados ramos da região do Litoral Norte Paulista, foram tabulados diversos resultados que possibilitaram concluir que essas organizações estudadas estão ainda em um processo de evolução quanto aos cuidados e gestão

dos próprios estoques e de sua logística, e que a pouca experiência que possuem nesse caso é oriunda da prática e do cotidiano de trabalho em uma cidade que apresenta picos e oportunidade de aumento de receita em determinados períodos do ano – mais especificamente, durante os meses de verão.

O fato de existir um ambiente de baixo e médio movimento durante o ano, mas com a possibilidade de forte movimento até em feriados e fins de semana de sol, fez com que esses empresários tivessem um conhecimento mais prático de suas atividades logísticas de estoque. Porém, ainda assim, esses gestores reconhecem o valor e a necessidade de evoluírem nessa parte da gestão de seus negócios para que possam se destacar perante os concorrentes.

Foi percebido também o baixo uso de tecnologia para a administração dos estoques, sendo que os poucos processos eram geridos por meio de computadores, programas específicos e outros equipamentos, evolução quase inevitável dado o contexto do visível crescimento da região em questão e seu alto investimento no turismo.

Portanto, o uso e introdução de novas tecnologias de logística, somadas às auditorias eficazes nessas micro e pequenas empresas podem vir a render melhores receitas, já com a previsão de melhoria para os próximos anos, colaborando, assim, para o crescimento da região.

Como sugestão para futuras pesquisas, poder-se-ia ampliar a amostra, envolvendo todas as cidades da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte Paulista, para que se obtenha resultados mais abrangentes.

#### Referências

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2001.

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

CANTALICE, D. C.; ASSUNÇÃO, M. V. D. **Auditoria logística no serviço público: uma aplicação no almoxarifado do IFRN/ Campus São Gonçalo do Amarante**. São Gonçalo do Amarante: TCC - Curso de Logística, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, 2014.

CARVALHO, J. C. de et al. **Auditoria logística: medir para gerir**. Lisboa: Edições Sílabo, 2001.

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

DE FIGUEIREDO, Liana Almeida. **Auditoria e sua utilização na logística**. 2002.

DE OLIVEIRA FERREIRA, Maria Rita et al. **Auditoria logística para gerenciamento de estoques em micro e pequenas empresas**, 2015

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

FIGUEIREDO, Kleber; ARKADER, Rebecca. **Da distribuição física ao supply chain management: o pensamento, o ensino e as necessidades de capacitação em logística**. Revista Tecnológica, v. 33, p. 16, 1998.

FIGUEIREDO, L. A. **Auditoria e sua utilização na logística**. 2002.

GUINA, Leonardo Novaes. **Auditoria dos Processos Logísticos**. 2016.

MARTINS, P. G., ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais**. São Paulo: Editora Saraiva. 5a tiragem, 2003.

NEVES, M. A. O. **História da logística**. Jul., 2005.

RODRIGUES, P.R.A. **Introdução ao sistema de transporte no Brasil e a logística Internacional**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

SEBRAE – **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas** – Site Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: Maio/2018.

SCHLÜTER, M. R. **Sistemas logísticos de transportes**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

SZABO, V. **Gestão da cadeia de suprimentos: parcerias e técnicas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

TAYLOR, B. W. **Introduction to Management Science**. Prentice-Hall. 6a Edição. New Jersey, 1999.

VINAGRE, M. F. M. **A importância da evidência em Auditoria**. João Pessoa. 2004.