



Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ
Faculdade de Administração e Ciências
Contábeis – FACC
Curso: Administração – 2010
Professor orientador: Alexis Cavichini

A relevância na administração de Material: O caso da Padaria e Confeitaria Rosabella

Aluno:

Amaro Leonardo W. G. Rocha DRE: 106076872

Rio de Janeiro, 07 de dezembro de 2010

Amaro Leonardo W. G. Rocha

Monografia apresentada
à faculdade de Administração
e Ciências Contábeis, como
requisito para conclusão da graduação
no curso de Administração.
Professor Orientador: Alexis Cavichini

Rio de Janeiro
2010

Amaro Leonardo W. G. Rocha

A relevância na administração de Material: O caso da Padaria e Confeitaria Rosabella

Monografia aprovada em ____ de _____ de 2010, como requisito para conclusão da Graduação no curso de Administração na Universidade Federal do Rio de Janeiro, pelo Professor-orientador Alexis Cavichini.

Ass.: _____

Prof. Alexis Cavichini

Rio de Janeiro
2010

DEDICATÓRIA

Dedico esta monografia especialmente à Deus, a meus pais, Amaro Gonçalves da Rocha e Catharina Wruck Garcia Rocha, a meu irmão, Henrique Wruck Garcia Rocha e à minha namorada Marcela Martins Mota, pelo apoio incondicional durante toda minha jornada universitária, além de muito amor e compreensiva amizade à mim dedicados desde sempre.

Aos demais familiares, não menos importantes, também por estarem sempre presentes em minha vida, contribuindo para minha formação não só universitária. como também moral.

Também merecem um agradecimento especial todos os professores que, à sua maneira, contribuíram para um aproveitamento ainda melhor do curso, através de incentivos e demonstrações de ética e amor à atividade profissional que escolheram.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que tornaram possível a realização deste trabalho, através da compreensão e incentivos. Em especial ao professor Alexis Cavachini, pela orientação, críticas e principalmente apoio dado no decorrer do trabalho.

A todos os meus colegas e amigos que compreenderam a minha luta durante todo o curso provando o quão verdadeira é a sua amizade. Aos professores do curso pelo apoio e amizade. Finalmente, aos meus familiares nos quais me ausentei para a realização deste trabalho.

RESUMO

No dias de hoje, com a globalização e a informatização, é extremamente necessário a automatização dos sistemas de administração de materiais, uma vez que, com a popularização desses sistemas os preços dos mesmos tornaram-se acessíveis às empresas de todos os portes. É certo que a gestão eficaz dos estoques é de suma importância para minimizar o capital investido, maximizar o lucro e utilizar melhor o espaço físico da empresa. Para dar sustentação ao argumento teórico foi realizado um estudo de caso na Padaria e Confeitaria Rosabella situada no município do Rio de Janeiro. O setor de panificação foi escolhido pelo seu alto crescimento mercadológico e ser bastante competitivo. O objetivo deste estudo é destacar a importância da informatização no processo de controle logístico das empresas que comercializam uma grande variedade de itens.

Palavras-chave: Administração de Material, estoques, gestão

ABSTRACT

In our days, with a help from globalization and specially computerization, it's extremely necessary to automatize materials management systems, due to the popularization of these managements, wich caused a great accessibility of their prices for companies of all sizes around the world. As can be seen, the effective management of sotcks has a primal importance in order to minimize the capital invested, maximize the profit and make a better use of the physical space of the company. In a way to provide a support for the theoretical argument, a case study was made with the Bakery and Confectionery *Rosabella*, located in the city of Rio de Janeiro. The choice of the bakery sector for the study is due to it's high market growth, and also for it's competitive nature, wich is charateristic of this kind of management. The purpose of this study is to highlight the importance of computerization and other technology tools, in the process of logistic control of companies that handle with a large variety of itens.

Keywords: Materials management, inventory, management

Lista de Figuras

Figura 1 - As 4 funções de um administrador, por Peter Druker.....	18
Figura 2 - organograma da Padaria Rosabella.....	28

Sumário

1. Introdução.....	10
1.1. Objetivos.....	12
1.2. Problemática.....	13
1.3. Delimitação.....	14
1.4. Procedimentos Metodológicos.....	14
1.5. Organização do trabalho.....	15
2. Fundamentação teórica.....	17
2.1. Administração.....	17
2.2. Administração de Material.....	20
2.3. Compras.....	22
2.4. Armazenamento.....	23
2.5. Estoques.....	24
2.6. Sistemas Integrados de Administração de Material.....	25
3. Estudo de caso.....	28
3.1 A empresa.....	28
3.2 Organograma empresarial.....	28
3.3 Levantamento de Dados atuais.....	29
3.3.1 Sistemas de controle de Estoque.....	29
3.3.2 Classificação de Materiais.....	29
3.3.3 Armazenamento.....	30
3.4 Propostas para a Organização.....	30
3.4.1 Sistemas de controle de Estoque.....	30
3.4.2 Classificação de Materiais.....	31
3.4.3 Armazenamento.....	31
4. Conclusão.....	33
5. Referências Bibliográficas.....	35

1-Introdução

A revolução tecnológica influenciou diferentes tipos de organizações, trazendo consigo inovações que, graças à velocidade da informação, se tornaram obsoletas em pouco tempo.

O próprio conceito de globalização justifica esse cenário. Empresas atuantes em todo o mundo, muitas vezes chegando ao literal fracionamento em diversos países, buscam o menor custo, com a finalidade de se tornarem competitivas globalmente.

A monografia em questão irá abordar a administração de material, juntamente com seus sistemas integrados, com o objetivo de demonstrar como a empresa Padaria e Confeitaria Rosabella deve agir para aumentar sua produção, minimizando seus custos e tornando-se competitiva neste mundo globalizado.

A empresa está localizada no bairro de Copacabana na cidade do Rio de Janeiro – RJ, sendo uma empresa de pequeno porte do ramo de alimentícios, que distribui seus produtos próximos à sua área de localização. Devido ao crescimento constante do mercado de panificações, a empresa oferece produtos de qualidade e a preços competitivos a fim de buscar um espaço externo no mercado.

De acordo com BALLOU(1993), “Nas últimas três décadas, devido a uma série de aperfeiçoamentos, as empresas deixaram o sistema de estoque manual para adotar os estoques automatizados. Esta mudança acarretou pelo menos cinco grandes vantagens na gestão de estoque: fácil adaptação aos computadores; agilização de faturamento e cobrança; existência de programas para atender às necessidades; redução no capital investido em estoque e, ao mesmo tempo, melhoria no nível de serviço; e elaboração de relatórios mais aperfeiçoados.”

Com isso, a Padaria e Confeitaria Rosabella decidiu trocar e aperfeiçoar seu sistema de estoque manual para um automatizado, mudando toda sua estrutura de administração de material.

A administração do material corresponde, portanto, ao planejamento, organização, comando, 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.

O papel do administrador de material, portanto, é relacionar todos os departamentos da empresa que regularmente vivem em conflitos, sendo eles: Marketing, Finanças e Produção. A intenção é controlar todos os interesses da empresa de modo que o produto seja destinado ao cliente da melhor forma e com menor gasto e que todos estes departamentos estejam em perfeita sintonia.

O material, em movimento ou não, gera custos fixos e variáveis para uma organização, especialmente o gasto com os estoques. Segundo CHOPRA e MEINDL (2003), “o estoque é o principal fator gerador de custos em uma cadeia de suprimentos e exerce um forte impacto na responsabilidade da organização de estudo de fornecimento”.

Gastos com investimentos, aprimoramento, movimentação e outros, estão entre as necessidades da administração de material. A busca pela melhor forma de conduzir o processo produtivo é constante e, dentro desse contexto, se encaixa o Sistema Integrado de Administração de Material.

Com isso, pode-se concluir que a melhor forma para se conseguir uma maior produção é exatamente manter a empresa estável, interligando todos os departamentos, desenvolvendo suas funções com o máximo empenho e produtividade, da melhor forma possível para economizar sem baixar a produção. Ou seja, ter um bom processo logístico.

Observa-se que os processos logísticos correspondem às necessidades de organizar e otimizar informações, produtos e materiais de forma mais rápida, confiável e segura. Assim, de acordo com PAES (2007), a logística é responsável por:

- Confirmação de pedidos: é o tempo que a organização de estudo combina com o cliente para a entrega do produto;
- Transportes: é a movimentação externa do produto final ao cliente pelos meios rodoviário, ferroviário, marítimo;
- Gestão dos estoques: é necessário manter um nível mínimo de estoque, suficiente para suprir a demanda;

- Armazenagem: é a utilização eficiente do espaço necessário para estocar os produtos;
- Movimentação: é a forma de movimentar matérias-primas na fabricação, como pontes rolantes, esteiras transportadoras, empilhadeiras e outros meios;
- Planejamento integrado: de produção, compras e embarques;
- Sistema de informação: é necessário ter uma base de dados para planejar a programação de entrega e controle da logística.

Neste sentido, é perceptível que, de forma crescente, a logística tem se tornado uma verdadeira revolução nos negócios e atividades nos mais variados portes e segmentos organizacionais.

Através destes conceitos, a empresa Rosabella procurou melhorar sua administração de material para aumentar seu mercado consumidor, incrementando sua produção, e dessa forma, conquistando respeito dos demais empreendimentos no ramo da panificação.

1.1Objetivos

ROESCH (2007) definiu o objetivo sendo: “O objetivo geral é formado de forma genérica o suficiente para abranger diversos objetivos específicos.” Com isso, pode-se extrair que o objetivo principal desta monografia é buscar soluções que maximizem a gestão de material, tanto no planejamento quanto no controle da empresa Rosabella.

Depois de identificar o objetivo geral, pude apresentar os objetivos específicos como sendo:

- Diagnosticar os erros processuais na Administração de Material
- Desenvolver um plano de implantação do sistema de gestão
- Sugerir melhores no controle de materiais
- Implantar as melhorias sugeridas.

Portanto, o objetivo desta monografia será analisar e apontar os principais pontos que tangem a escolha e condução do sistema que integrará a administração de material, afim de verificar as diferenças entre o seu funcionamento idealizado pela literatura e a realidade prática na Confeitaria.

1.2 Problemática

Para delimitar um problema, devem ser analisados, minuciosamente, todos os processos de administração de material da empresa. A problemática da pesquisa deve ser o primeiro ponto a ser questionado em um trabalho acadêmico, pois só mediante a sua identificação é que se pode tirar uma conclusão.

De acordo com ROESCH (2007), “um problema pode ser definido tanto a partir da observação, como da teoria, ou ainda de um método que queira testar”. Com essa informação, pode-se perceber que a problemática da empresa consiste em não possuir um controle de estoque adequado, fazendo com que ocorram desperdícios.

O Sistema Integrado de Administração de Material da empresa Rosabella sofre por possuir sistemas defasados, totalmente sem controle, fazendo com que as informações armazenadas passem a ser obstáculos na gestão.

Dentre os notórios problemas da Confeitaria, destacam-se:

- Unidades e sistemas heterogêneos – computadores com preços, classificação e dimensões diferentes, o que torna uma problemática a integração do sistema;
- Falta de um departamento na gestão materiais – apenas um responsável de outro departamento (departamento de compras) que controla o estoque raramente;
- Ausência de um armazenamento – espaço físico precário para girar o estoque.

Devem também ser lembrados os elevados custos de implementação dos sistemas integrados na administração de material. No entanto as organizações quando

optam por mudanças em sua estruturação, não medem esforços para investir no que for preciso para atingir a compatibilidade necessária para a execução dos sistemas.

1.3 Delimitação

Quando se faz referência aos Sistemas Integrados de Administração de Material, não se limita apenas à área comercial da Rosabella, mas também à área financeira, onde esta incluído o departamento de pessoal, provendo agilidade nos processos e maior troca de informações dentro da organização.

O universo compreendido no estudo dos Sistemas Integrados é extremamente amplo, justamente por envolver todas as áreas interessadas em uma operação. Porém, se faz necessário o entendimento de cada um dos processos de maneira separada, buscando entender suas demandas.

Além de permitir que a organização alcance vantagens competitivas frente aos seus concorrentes, eliminando custos desnecessários, o sistema é capaz de padronizar o processo produtivo e diminuir a obsolescência de determinados produtos.

1.4 Procedimentos Metodológicos

Os procedimentos metodológicos são de extrema importância para o desenvolvimento da monografia, os pontos devem ser claros para a contextualização e, também, para a análise de dados.

Conceitua-se processos metodológicos, segundo OLIVEIRA (1999), como sendo: “conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinados objetos ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos”.

Neste estudo, utilizarei a pesquisa-diagnóstico, devido à sua função de explorar o ambiente organizacional e de mercado a fim de levantar problemas (ROESCH 2007). Neste tipo de pesquisa, é possível ter uma familiaridade com os problemas apresentados além de torná-los explícitos.

Nesta monografia também será utilizada uma pesquisa de natureza exploratória para a análise do estudo de caso sobre a Padaria e Confeitaria Rosabella. Tal pesquisa será fundamentada em entrevistas, coleta de dados com o contador da empresa e a ambientação na empresa.

ROESCH(2007) conclui que o estudo de caso busca examinar um fenômeno dentro do seu contexto. Com isso, a Rosabella terá maior facilidade na identificação dos problemas no setor de administração de material e ajudará na escolha de seus sistemas de controle de gestão da produção.

As principais fontes de pesquisa serão as referências bibliográficas, pois acredito que através delas terei disponível uma vasta gama de informações consistentes das quais não se consegue com tanta precisão em uma pesquisa direta.

Os livros adotados, em sua maioria, pertencem ao acervo da biblioteca da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Os artigos foram extraídos de pesquisas na internet ou enviados pelo professor da UFRJ, José Luis F. S. de Carvalho, por temas relacionados à logística, sistemas integrados, controle de estoque e administração de material.

1.5 Organização do trabalho

O presente trabalho foi organizado e realizado conforme o que fora planejado em um formato de tese.

A introdução representa o que será a monografia, ou seja, respondeu ao leitor o quê e como seria o trabalho. A mesma é subdividida em cinco itens, afim de se chegasse a uma clara idéia do ponto que seria abordado nesta obra. Por isso, pode-se dizer, ainda, que a introdução procurou fornecer a base para o posterior desenvolvimento do trabalho.

Já na segunda seção, darei início à parte teórica do trabalho. Esta parte está subdividida em seis partes, nas quais explicarei diversos conceitos acerca da integração de sistemas de material, procurando sempre dar enfoques especiais às definições dos principais termos.

A terceira seção abordará um estudo de caso da empresa Padaria e Confeitaria Rosabella, no qual são descritos os problemas encontrados em sua administração de

material e, após a essa identificação, serão apresentadas propostas para que sua administração goze de maior eficiência.

A quarta seção é a conclusão, responsável pela análise do que foi visto no estudo de caso, relacionando com a administração de materiais, comparando-o com a teoria, com os objetivos, hipóteses e problemática aqui apresentados.

A quinta seção ficará a cargo das bibliografias utilizadas para a realização da pesquisa para esta monografia.

2 – Fundamentação teórica

O objetivo da fundamentação teórica é contextualizar o tema proposto com os acontecimentos do dia-a-dia.

Para buscar um bom entendimento da monografia, utilizarei a bibliografia mencionada no sub-capítulo da metodologia, que resultará em um bom embasamento teórico, aumentando a eficiência da mesma.

Serão abordados nesta etapa, de forma teórica, os seguintes temas: administração, administração de material, compras, armazenamento, estoques e, para finalizar, os sistemas integrados de administração de material. Sua aplicação se faz necessária em toda e qualquer organização que lida com itens de logística em quantidades representativas.

Portanto, a correta utilização e consciência do que compreende o sistema, irá melhorar os índices de produtividade e qualidade da organização, além de aperfeiçoar o tempo e, como resultado de tudo isso, minimizar os custos.

2.1- Administração

De acordo MAXIMIANO (2000), a administração pode ser conceituada como sendo: “o processo de tomar, realizar e alcançar ações que utilizam recursos para atingir objetivos. Embora seja importante em qualquer escala de aplicação de recursos, a principal razão para o estudo da administração é seu impacto sobre o desempenho das organizações. É a forma como são administradas que tornam as organizações mais ou menos capazes de utilizar corretamente seus recursos para atingir os objetivos corretos.”

Como ciência, a administração visa alcançar objetivos organizacionais, dando enfoque em diferentes áreas administrativas como marketing, recursos humanos, produção e outros.

É evidente que a administração recebe influências de ciências como filosofia, sociologia, direito e outras, para a sua construção de identidade. Para uma organização, é imprescindível que ela mostre seu verdadeiro papel, mesmo miscigenada com outras.

Neste sentido, AMBONI e ANDRADE (2007) ressaltam que a administração trabalha com fenômenos complexos em que o profissional possui pouco conhecimento.

Pode-se afirmar que é uma ciência inexata, pois as decisões tomadas são baseadas em informações altamente dinâmicas em um mercado em plena alteração.

A administração está voltada para um paradigma de incertezas, onde o planejamento, controle e organização são extremamente necessários para diminuir os riscos de uma gestão.

Isto pode ser justificado por PETER DRUKER quando definiu as quatro funções de um administrador: planejar, organizar, dirigir e controlar - PODC.

Planejar é implicar um plano que dê consequências futuras. Organizar é definir o que deve ser feito, quem deve fazer e como fazer. Dirigir faz parte da liderança e na influência da pessoa em uma organização. Para finalizar, controlar é medir o desempenho dos comandados para fazer uma avaliação. Vide a figura abaixo.



Título: As 4 funções de um administrador, por Peter Druker

Fonte: MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à administração*

De acordo com AMBONI e ANDRADE (2007) “para as organizações alcançarem o desempenho esperado, precisam contar com as funções do administrador”.

Porém, não se pode analisá-las separadamente pois o resultado de uma delas depende das outras três. As funções são interligadas ao ponto em que, para a tomada de decisão, o gestor deverá maximizá-las com a finalidade de chegar ao objetivo da organização.

Os profissionais desta área precisam sempre estar atualizados com as mudanças do mercado, de modo em que se antecipem as ações dos concorrentes frente à sua organização, facilitando na tomada de decisão. Nesse sentido AMBONI e ANDRADE (2007) entendem que:

Para que as funções do administrador fundionem na prática e proporcionem resultados eficientes, eficazes e efetivos, a retroação, também conhecida por *feedback*, possibilita ao gestor efetuar ajustes segundo as contingências internas e externas. Elas servem de parâmetro para o gestor tomar as decisões com menos riscos e incertezas, dependendo do nível hierárquico em que ele se encontra.

Para comandar uma organização, é necessário que o administrador busque informações relacionadas ao mercado em que atua e as tarefas que deverão ser empregadas, através de um planejamento.

Cabe ressaltar que o gestor deve examinar resultados em longo prazo e que o planejamento estratégico não descarta as chances de se ter um resultado negativo de uma organização, porém tende a minimizar os erros.

Para OLIVEIRA (2007), o planejamento estratégico é um procedimento administrativo que dará maior embasamento à direção da empresa, e assim complementa:

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação mercadológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos recursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada.

Conforme resalta o autor, o conceito de planejamento estratégico é um processo administrativo que envolve tomadas de decisões que a empresa deve seguir para atingir seus objetivos em longo prazo.

2.2 Administração de Material

Primeiramente, pode-se afirmar que a administração de material é a ramificação da administração Geral, sendo uma importante área de seu conjunto. Dentro de uma conceituação moderna, a administração de material é uma área que busca a gestão das tarefas de armazenamento, transporte e manutenção de todo material utilizado pela organização.

Segundo ARNOLD (1999), devemos entender que administração de material é responsável pelo fluxo de materiais a partir do fornecedor, passando pela produção, até o consumidor.

De acordo com VIANA (2000), a administração de materiais determina a quantidade e o tempo para suprir os estoques de maneira relevante ao processo. Esse processo pode incluir o planejamento estratégico e controle da distribuição dos recursos, por meio de oferecimento de estágio requerido de serviço ao consumidor.

Portanto, a administração de materiais relaciona as funções de um administrador (PODC) com as tarefas de guarda, aquisição, controle dos suprimentos destinados às atividades processuais de uma organização, seja de natureza industrial, comercial, militar, de serviços, de instituições sem fins lucrativos, entre outras.

Segundo ARNOLD (1999), para uma empresa conseguir sucesso em sua administração de material, deve enfatizar o uso de tecnologias que construam sistemas capazes de maximizar sua produção, diminuindo seus gastos e administrar da melhor forma a força do trabalho, juntamente com capital dos materiais através do planejamento.

A administração de material é a parte da administração geral que trata da área específica dos materiais. Nas empresas, ela é considerada uma atividade atrelada à logística, que abrange a execução e gestão de todas as tarefas relacionadas ao suprimento, transporte e manutenção.

A administração do material tem por objetivo:

- Preços baixos;
- Alto giro de estoques;
- Baixo custo de aquisição e posses;

- Continuidade de suprimento;
- Consistência de qualidade;
- Pouca despesa com pessoal;
- Relações favoráveis com os fornecedores;
- Aperfeiçoamento do pessoal;

GONÇALVES, P. relata em seu trabalho:

“Uma administração de materiais bem estruturada permite a obtenção de vantagens competitivas por meio da redução de custos, da redução dos investimentos em estoques, das melhorias nas condições de compras mediante negociações com os fornecedores e da satisfação de clientes e consumidores em relação aos produtos oferecidos pela empresa.”

O papel do administrador de material é relacionar todos os departamentos da empresa que regularmente vivem em conflitos, são eles: Marketing, Finanças e Produção. A intenção é controlar todos os interesses da empresa de modo que o produto seja destinado ao cliente da melhor forma e com menor gasto e que todos estes departamentos estejam em perfeita sintonia.

Devido à crescente utilização de diferentes tipos de materiais, as empresas sentiram a necessidade de organizá-los para ter maior controle a fim de que se tenha maior praticidade no decorrer do processo logístico.

Para que isto aconteça, foi indispensável a utilização da classificação de materiais, como conceitua GONÇALVES (2004): “a classificação de materiais tem como objetivo agrupá-los segundo determinados critérios como: forma, dimensões, peso, tipo, uso, etc.”. Com isso, a organização terá um melhor controle de entradas e saídas, tornando o fluxo mais eficiente.

O mesmo (2004) ainda ressalva:

“A classificação de materiais tem por objetivo estabelecer um processo de identificação, codificação, cadastramento e catalogação dos materiais de uma empresa. A primeira fase da classificação é a identificação que consiste na análise e no registro dos principais dados que caracterizam e individualizam cada item de

material em particular. Sua finalidade é identificar, a partir de uma especificação bem estruturada, cada item da empresa. A identificação é construída a partir de um processo descritivo que objetiva, seguindo regras específicas, atribuir uma nomenclatura padronizada para todos os materiais”.

A luz do que entendem os autores, pode-se perceber que a empresa deve ter um controle rigoroso de separação de determinados itens, como por exemplo, produtos químicos, que armazenados juntos com produtos perecíveis, podem fazer com que esses percam sua validade rapidamente.

Por fim, cabe ressaltar que inserir todas essas práticas da administração de materiais em uma empresa desorganizada é ineficaz, visto que seus departamentos não estarão interligados e sem bons operadores para tornar estes processos eficientes.

2.3 Compras

A maior responsabilidade do departamento de compras é determinar o ciclo da produção para que não haja excesso ou escassez de materiais. Assim, é necessário suprir a produção de bens ou serviços na quantia certa para que ela ocorra de forma satisfatória.

Um bom comprador, para ARNOLD (1999), tem como função “a responsabilidade principal de localizar fontes adequadas de suprimentos e de negociar preços”

Não se pode ignorar a relevância que tem a separação em grupos de diferentes fornecedores. Com o avanço da competição, cada um deles tem suas particularidades e isso deve ser levado em conta na hora da compra.

DIAS (1997) enfatiza que o profissional da área de compras deve fornecer a empresa boas negociações, visando aquisições de recursos desejáveis ao processo para trazer lucro a organização.

Os compradores, por sua vez, devem estar sempre atualizados com os preços dos fornecedores, de modo que os possibilitem a melhor forma de barganha e, através disso, colher bons retornos financeiros para a empresa.

Isto pode ser justificado pela ressalva de GONÇALVES (2004), em que o autor aponta que o profissional da área de compras deve ficar profissional da área de compras deve ficar atento as possíveis flutuações de mercado, como mudanças de preços e novas disponibilidades de materiais ou serviços, falta de abastecimento e problemas ao adquirir produtos inerentes à empresa.

Para finalizar, o papel do profissional de compras é buscar oportunidades para suprir a ausência de insumos. Para isso, ele deve ser eficiente no controle de estoques de forma que se possa ter um poder de barganha necessário na hora da compra e, com isso, adquirir vantagens competitivas.

2.4 Armazenamento

Primeiramente, pode-se falar que a armazenagem é de extrema importância para a organização, pois é ela quem suporta a área física de todos os materiais adquiridos no departamento de compras.

VIANA (2000) sustenta que a melhor forma de armazenar é aquela que utiliza todo espaço disponível nas três dimensões: altura, largura e comprimento do produto a ser armazenado. Para conservar o produto é necessário conhecer sua forma física, seu conteúdo, peso e comprimento de cada material.

A armazenagem de insumos pode ser considerada um desafio constante ao gestor de materiais. Ela, também tem custos como conservação da área, dos materiais e do estoque imobilizado. Com o planejamento adequado e o uso de modernas técnicas de armazenamento, o gestor pode diminuir a quantidade de materiais estocados, aumentando o fluxo e diminuindo os custos dos mesmos.

É importante lembrar alguns pontos importantes como a determinação do local em que o produto será armazenado, juntamente com seu *layout* adequado, arrumação e limpeza constantes, além de segurança. Depois da união de todos esses elementos, pode-se afirmar que o armazenamento será maximizado.

O último autor (2000) ainda conclui que “as instalações do armazém devem proporcionar a movimentação rápida e fácil de suprimentos desde o recebimento até a expedição”.

Com o resultado da otimização da armazenagem, a organização obtém máxima ocupação do espaço, maior seletividade dos produtos, rápida satisfação nas necessidades dos clientes e boa proteção aos materiais estocados.

Para finalizar, a concretização de uma armazenagem eficiente leva em conta, principalmente, um bom arranjo físico da organização, fazendo com que os fluxos de matérias sejam cada vez mais rápidos e, com isso, maximizando o controle do estoque.

2.5 Estoque

Os estoques são utilizados para equilibrar e evitar que materiais sejam desperdiçados, diminuindo o custo e aumentando o lucro da empresa.

De acordo com BALLOU (2004), o estoque pode ser definido como: “pilhas de matérias primas, insumos, componentes, produtos em processo e produtos acabados que aparecem em numerosos logísticos e de produção da empresa”.

Pode-se perceber que administrar estoque não é uma tarefa das mais fáceis, devido a grande influência e da interação de vários setores organizacionais. Ao funcionarem em perfeita harmonia, o estoque é capaz de trazer benefícios e satisfazer o cliente, além de minimizar seus custos.

Para atender a demanda do mercado, os gestores devem investir em processos de armazenamento para que a diferença entre a oferta e a demanda de produtos satisfaça as necessidades do consumidor. Logo, a empresa deve manter seu estoque à risca para atender a eventuais clientes.

DIAS (2005) afirma ser necessário um controle de estoque dentro de uma empresa. O administrador deve conhecer sobre os itens que devem ser estocados, por quanto tempo eles devem permanecer em estoque e a quantia de materiais que deve ser suprida caso eles acabem. Outro ponto importante é reconhecer os produtos danificados ou obsoletos para que se tenha uma noção do capital envolvido.

De acordo com VIANA (2000), gestão de estoque pode ser conceituada como sendo: “um conjunto de atividades que visa, por meio das respectivas políticas de estoque, ao pleno atendimento das necessidades da empresa”.

Os produtos em transformação ou acabados precisam de espaços adequados para o armazenamento, portanto é necessário administrar o estoque, para que não haja diferenças entre a oferta e a demanda.

Neste sentido, VIANA (2000) diz que é essencial achar um ponto de equilíbrio entre consumo e estoque, visando adquirir recursos na quantidade necessária sem que haja desperdícios. Isto só é possível com o planejamento e padronização da estocagem afim de que não haja materiais danificados e obsoletos.

Então, conclui-se que a gestão de estoques é também uma tarefa da qual o administrador de materiais não deve se descuidar. Sua eficiência leva à redução de materiais armazenados, permitindo uma previsão de consumo e aquisições, além de permitir todo o planejamento do ciclo de materiais da empresa.

2.6 Sistemas Integrados de Administração de Material (SIAM)

Um sistema informatizado de administração de materiais deve estar preparado para equacionar quando e quanto obter de cada mercadoria, além de trabalhar com as maiores variedades de produtos em um processo logístico.

De acordo com VIANA (2000) “Atualmente, a logística está se disseminando no meio empresarial, como plataforma de eficiência e produtividade, motivo pelo qual não há como conceber empresa que não esteja informatizada”

A partir desta afirmação, pode-se perceber que a ausência de um mecanismo informatizado para a administração de materiais faz com que a organização não controle seu estoque adequadamente. Com isso, ela perderá competitividade no mercado em que atua, podendo criar um déficit em sua receita.

O sistema informatizado tem a capacidade de minimizar os custos com estocagem, evitando faltas de produto, diferentemente da administração manual. Então, para alcançar esses objetivos, as empresas devem implementar estes sistemas como, por exemplo, códigos de barras, troca eletrônica de dados e impressão de etiquetas.

BALLOU (1993) afirma que é de suma importância a prática gerencial do gestor ao sistema informatizado, pois nenhum sistema é tão eficiente para dispensá-lo.

O SIAM permite uma administração das entradas e saídas de material alinhado com os objetivos da organização. Segundo VIANA (2000), o sistema integrado objetiva gerir estoques simples e sistematicamente; permitir o gerenciamento, voltado para a redução do imobilizado; avaliar as falhas na previsão e possibilitar autocompensação ao longo do tempo.

O sistema integrado deve gerar relatórios que permitam acompanhamento, a correção de desvios, e a tomada de decisões. São necessárias ferramentas que informem como e onde atuar para alcançar melhoria no desempenho.

Os relatórios gerados são detalhados da seguinte forma:

- Controle – situação financeira geral do estoque de material, situação de material por usuário, estatística das classificações financeiras do consumo e do estoque, análise de consumo de material

- Gráficos comparativos e estatísticos – estoques/consumo, estoques/capital social, evolução percentual, índice de atraso médio de compras vencidas, índice de entregas de compras no prazo.

- Relatórios Gerenciais – nível de atendimento, disposição do material cadastrado, disposição do material com cota de consumo, tempo médio de compra de material, resumo quantitativo de compra pendente, avaliação de carteira de recondicionamento, avaliação do tempo de processamento de recebimento de material, avaliação de recebimento pendente não processado, avaliação da movimentação de material na empresa, avaliação do inventário.

- Relatórios Operacionais – material de consumo irregular para análise, material de consumo regular sem movimentação, material com excesso de estoque, anormalidade de consumo de cota de material, demonstrativo de cotas e consumo de material por usuário, liberação de cotas canceladas, carteira de recondicionamento, recebimento de material com demanda não atendida, estocagem temporária por requisitante, compras em andamento, autorizações de fornecimento emitido, material

para ativação, recebimento de compras não aprovadas, material pendente de regularização, acompanhamento de notas fiscais a liberar, pendência de regularização com pagamentos prestes a vencer, situação do estoque, requisições de material ainda não atendidas, requisições de material efetuadas em emergência, requisições de material prejudicadas e canceladas por emergência, devoluções de material ao fornecedor, inventário.

3 – Estudo de caso

3.1 A empresa

A empresa Padaria e Confeitaria Rosabella Ltda, inscrita no CNPJ sob o número 33.969.452/0001-35, atualmente está localizada na Rua Pompeu Loureiro, 10 no bairro de Copacabana, no município do Rio de Janeiro, RJ.

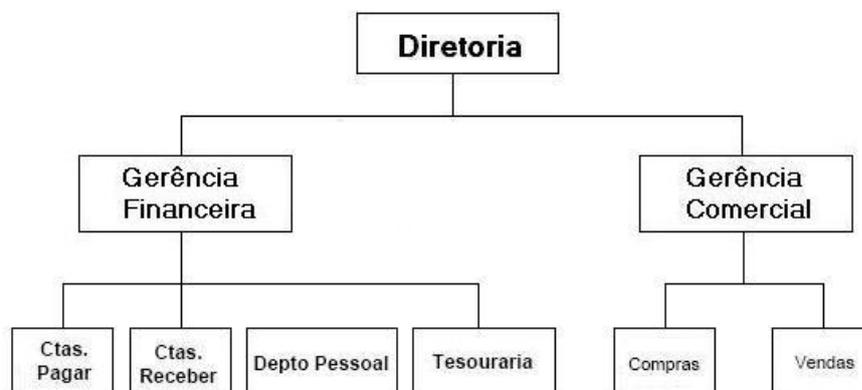
A Organização foi inaugurada em 13/10/1969, e desde então, vem atuando no ramo de panificação e confeitaria, dispondo de clientes tanto no atacado quanto no varejo.

Ela tem como proprietários Ermelinda C. Xavier, Carlos Alberto D. C. Xavier e Américo H. Cortez, além de possuir 25 funcionários.

3.2 Organograma empresarial

O organograma da organização permite que seja analisada a estrutura hierárquica da empresa, demonstrando o grau de comando e os principais fluxos e conexões existentes.

Na figura abaixo será mostrado o organograma da empresa Padaria e Confeitaria Rosabella.



Título: organograma da Rosabella

Fonte: próprio acadêmico

Este organograma demonstra que a empresa não possui uma área específica de administração de material, deixando para a área de compras, todas as tarefas que seriam peculiares à administração de material.

Com isso, o setor de compras, conta com apenas um funcionário, ficando sobrecarregado de tarefas, fazendo com que o empregado deixe de lado a gestão de estoques, o que acabou ocasionando perdas para a empresa.

3.3 Levantamento de dados atuais

3.3.1 Sistema de controle de estoque atual

Atualmente, a empresa Rosabella conta com uma gestão de estoque ineficaz, na qual o controle é feito, raramente, por um empregado. Portanto, o estoque fica defasado. Quando há necessidade de aumentar o estoque, o funcionário de compras faz um controle visual ou através das experiências próprias adquiridas ao longo dos anos na empresa.

Em épocas de datas festivas, onde aumenta o consumo, a padaria não consegue suprir as necessidades da demanda, deixando de aumentar suas receitas e ainda acaba gerando gastos extras com pessoal desnecessários.

Portanto, pode-se afirmar que a implantação de um sistema integrado de controle de materiais é extremamente necessária para que seus clientes sejam atendidos satisfatoriamente.

3.3.2 Classificação de Materiais

Conforme apresentado na problemática, a Rosabella não possui classificação para cada grupo. Produtos perecíveis se misturam com produtos químicos, diminuindo seu prazo de validade e fazendo com que a empresa perca capital.

Como não há empregado responsável apenas pelo setor de materiais, os produtos ficam bastante desorganizados, demandando um tempo maior para o seu fluxo.

3.3.3 Armazenamento

Na pesquisa feita com a padaria Rosabella, foi fácil notar que seu *layout* não era estruturado e que seu sistema de estocagem era amador. Isso, somado com a ausência de classificação de materiais, levaram problemas com a localização dos produtos.

O arranjo físico do estoque da empresa possuía apenas duas estantes que eram facilmente preenchidas com os produtos perecíveis mais frágeis. Além disso, o controle não era feito através do sistema, “*primeiro que entra, primeiro que vence*”, deixando os estoques obsoletos.

3.4 – Propostas para a Organização

Neste capítulo serão apresentadas propostas que visam solucionar problemas oriundos da falta de uma administração de material eficiente da empresa Padaria e Confeitaria Rosabella.

A empresa moderna deve manter-se atualizada nas mais variadas situações, resistindo bravamente às ameaças e aproveitando as oportunidades no setor em que ela atua.

Somente através do planejamento estratégico é que se pode minimizar seus riscos e esperar o crescimento de uma forma organizada. Sem ele, os gestores correm o risco de tomar decisões precipitadas em curto prazo.

3.4.1 Sistema de controle de estoque

Para facilitar o fluxo de materiais, é necessária uma reformulação no controle dos estoques, visando a obtenção de níveis desejáveis. Para isso, deve-se fazer o uso de um software para reduzir os problemas encontrados.

Estabelecer novos procedimentos de controle de estoques, são eles:

- Levantamento, utilização e eliminação de estoques defasados perecíveis, sem previsão de consumo e inservíveis;
- Implantação de um novo sistema informatizado para controle de estoques pela Rosabella, que permite gerar relatórios imediatos de movimentação. Esse sistema funciona 24 horas por dia, podendo ser acessado por todos os usuários da rede (cadastrados e com senha) para consultas e solicitações;

O software em questão admite descrições usuais e descrições para a compra, além de possuir uma base de palavras-chave para pesquisas rápidas e solicitações de materiais, bem como uma rotina que executa a administração de material.

3.4.2 Classificação de materiais

Com a introdução da nova classificação de materiais, os administradores devem fazer um levantamento dos produtos para separar cada grupo de acordo com suas características mais semelhantes.

Com a classificação nova, a Rosabella ganhará tempo e agilidade para suprir as necessidades da demanda, aumentando o fluxo de suprimentos em sua produção

3.4.3 Armazenamento

A grande solução encontrada para a armazenagem de produtos é o planejamento de um *layout* para melhorar o espaço disponível. Já as propostas secundárias seriam:

- adequar ao fluxo de materiais e insumos, com a transferência da administração única para um departamento, onde o material é recebido, processado e expedido, de modo que se permita que a direção acompanhe a execução dos serviços;
- estabelecimento de área para registro e expedição em local único à recepção e processamento;

- destinação de área específica para estoques de materiais distintos (materiais de limpeza, consumo, mercadorias para revenda, etc.) e bens patrimoniais em disponibilidade e sucateados.

4 - Conclusão

A intenção desta monografia foi servir de orientação para identificar a atual administração de material da empresa Rosabella e sugerir mudanças imediatas para obter bons resultados em longo prazo. Essas mudanças visam aumentar a competitividade da empresa, de modo que maximizem seu faturamento e minimizem seus custos.

A primeira importante conclusão reconhecida no trabalho, tanto na parte teórica quanto na parte do ambiente organizacional, é a extrema necessidade de implementação de um sistema de administração de material por parte de qualquer organização. No caso da Rosabella, a administração de material era feita manualmente, sem controle algum dos fluxos existentes.

A empresa enfrentava graves dificuldades de gestão de recursos materiais. Os problemas mais comuns eram o precário controle de estoque, falta de relacionamento entre as partes envolvidas na produção e ausência de um arranjo físico estruturado.

Os gestores perderam a capacidade de definir uma estratégia única de administração de materiais, devido ao baixo controle de estoque. Os estoques, por sua vez, tornaram-se praticamente sucateados, com baixíssimo nível, burocrático na tramitação dos pedidos, lento no fornecimento, um mero depósito de itens baratos, às vezes deteriorados, defasados, sem previsão de consumo.

O sistema de compras era lento, sujeito à grandes erros, com o controle de apenas um funcionário, desde a solicitação até o recebimento do material. Ainda que existissem grandes diferenças entre o inicialmente solicitado e o recebido, o solicitante aceitava o material inadequado para não ter de repetir o processo ou mesmo para não “perder” o dinheiro, em uma clara demonstração de falta de zelo.

Depois de identificar a defasada gestão de materiais, pude perceber quais melhorias deveriam ser realizadas para que a empresa tenha uma eficiente administração de materiais.

Dentre as mudanças sugeridas, destacam-se:

- Reformulação do arranjo físico – possibilitando um novo *layout* para a armazenagem de suprimentos, facilitando a logística no ambiente de produção.
- Implantação de um software para as compras – regularizando os recebimentos de materiais e aumentando o poder de negociação junto aos fornecedores.
- Departamento único de fluxo de materiais e insumos – com a transferência da administração única para um departamento, o material é recebido, processado e expedido, de modo que se permita que a direção acompanhe a execução dos serviços.

Para que se possa melhorar a logística de uma empresa, é preciso fazer uso de um sistema altamente tecnológico, com gestores com bom poder de decisão e capazes de organizar o departamento de produção para torná-lo enxuto.

Portanto, a realização desta monografia permitiu estabelecer a relação entre o conceito de administração de material à prática realizada na Rosabella, de modo que seus custos e processos diminuíssem, ganhando competitividade no mercado de panificação.

Como resultado, após as propostas serem realizadas, podem-se destacar: Superação da enorme desorganização e desperdício existentes; Estabelecimento de um novo padrão de execução e controle na administração de bens e materiais que assegura agilidade, economia de tempo e de recursos, sem violar a autonomia decisória dos centros gestores.

5 – Referências Bibliográficas

- ALVES R. J., GOMES M. J., MAIA C. C. L. *Análise dos critérios de classificação de materiais para a gestão de estoques numa mineradora: um estudo de caso*. XV SIMPEP 2008.
- ANDRADE, R. O. B., AMBONI, N. *Teoria Geral da Administração: Das origens às perspectivas contemporâneas*. São Paulo: M. Books 2007.
- ARNOLD, J.R.Tony. *Administração de Materiais*. São Paulo: Edit. Atlas, 1999.
- BALLOU, Ronald. *Logística empresarial: Transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas, 1993.
- CHAGAS P. C., SOUZA S., SIMÃO P. F. *A Relevância do Sistema Informatizado para Controle de Estoques na Gestão Empresarial: Um Estudo de Caso*.
- CHOPRA, Sunil & MEINDL, Peter. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- COLLETA, Felipe. *TCC - Estudo da Administração de Materiais em uma Empresa dos Setores Automotivos e de Eletrodomésticos*.
- DIAS, Marco Antonio P. *Administração de Materiais*. São Paulo: Edit. Atlas; 1997.
- GONÇALVES, P. *Administração de Materiais*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à administração* - 5.ed.rev.e ampl.- São Paulo : Atlas, 2000
- OLIVEIRA, D.P.R. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 14. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projeto de estágio e de pesquisa em Administração*. São Paulo, Atlas 2005.

- VIANA, João José. *Administração de materiais: Um Enfoque Prático*. São Paulo: Atlas, 2000.

- YIM, Robert K. *Estudo de Caso, Planejamento e Métodos*. 2ª Edição Porto Alegre: Bookman, 2001.

- <http://www.abip.org.br/>

