

R
E
L
A
T
Ó
R
I
O

Antônio Claudio Ferreira

F
I
N
A
L

GESTÃO DE MATERIAIS

D
E

E
S
T
Á
G
I
O

ANTÔNIO CLAUDIO FERREIRA



GESTÃO DE MATERIAIS

Relatório final do estágio supervisionado realizado na Cervale Cerveja e Refrigerantes do Vale Ltda, apresentado em forma de monografia, na disciplina Estágio, do curso de Administração com Habilitação em Rural na Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER.


Professor Orientador: Flávio Manoel Coelho Borges Cardoso


Evon Barros da Silva

25802
score

Tombo nº	7.159
Classif.:	A-658.2
Ex.: 1.	ANTONIO FERREIRA 2002
Origem:	d
Data:	18.03.03

Rubiataba

2002

Adm. empres.
Adm. de materiais
Logística

DEDICATÓRIA

À minha mãe, Maria Ferreira de Melo, à minha esposa,
Juliana Martins de Bessa Ferreira, ao meu filho e às
minhas queridas irmãs.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela força e coragem e a todos àqueles que contribuíram de uma forma ou de outra, seja com um sorriso, uma palavra amiga ou mesmo com uma mensagem de conforto ou ânimo. Pelas noites mal dormidas, pelos finais de semana debruçado sobre os livros e, àqueles que me animaram!

RESUMO

Gestão de Materiais estuda como a Administração pode prover melhor nível de rentabilidade no processo de pleno atendimento de mercado e satisfação plena ao cliente com retorno garantido ao empreendedor, através de planejamento, organização e controles efetivos para as atividades de compras, armazenagem e entregas de produtos e serviços com fluxos facilitadores do sistema organizacional e mercadológico.

Gestão de Materiais é função dentro da organização que possui diversos significados, depende de quem a define. Aqueles que a enxergam a partir do ponto de vista da distribuição física irão enfocá-la como atividade de compra. Aqueles com visão de compras (esta é a visão da Cervale) a vêem como uma função que envolve, além das atividades de movimentação do fluxo de suprimentos da organização muitas atividades da distribuição física.

SUMÁRIO

Introdução	08
1. A Empresa	10
2. Atividades realizadas pelo estagiário na Cervale	13
3. Administração de Materiais e sua estrutura	15
4. Funções da Gestão de Materiais	16
5. Suprimento	20
6. Logística	22
7. O papel da Administração de Materiais na Logística	24
8. Administração de Estoques	25
Conclusão	33
Bibliografia	34
Anexos	35

INTRODUÇÃO

O gestor de materiais deve levar em consideração que a análise detalhada dos estoques é uma exigência imperiosa de sua atividade. Essa atitude deve ser focada em face dos elevados custos que envolvem os estoques, o valor do capital imobilizado e, principalmente, pela obtenção de vantagem competitiva por meio da Gestão de Materiais, dispondo de mais rapidez e precisão no pleno atendimento ao mercado e satisfazendo aos clientes.

Na realização dos objetivos organizacionais, levando a organização ao sucesso, os administradores dispõem de diversas ferramentas e indicadores para operar e monitorar os estoques, tais como os inventários físicos, giros de estoques, sistemas de armazenagens, custos de estocagem e armazenagem, dentre outros. Além desses, uma abordagem crítica e holística assume importância crucial e decisiva nas decisões.

Manter estoque acarreta benefícios e, também, custos; o grande diferencial entre as empresas competitivas e as demais está na eficácia do administrador em equilibrar esses custos com eficiência operacional e satisfação do cliente.

De muitas formas, a gestão de materiais é o inverso da distribuição física, embora muitas atividades da gestão de materiais sejam compartilhadas com a distribuição física. Entretanto, existem algumas diferenças que são a chave da boa administração do fluxo de suprimento. Essas diferenças enfocam principalmente, o modelo pelo qual os fluxos são iniciados e sincronizados e a seleção das fontes de fornecedores.

Para Ballou, na sua obra Logística Empresarial-1993, boa administração de materiais significa coordenar a movimentação de suprimentos com as exigências de operação, ou seja, prover o material certo, no local certo, no tempo correto e em condições utilizáveis ao custo mínimo.

Ao analisar a citação acima, pode-se perceber que a gestão de materiais busca satisfazer as necessidades de sistemas de operação em qualquer ramo de atividade.

Gestão de materiais é função dentro da organização que possui diversos significados, depende de quem a define. Aqueles que a enxergam a partir do ponto de vista da distribuição física irão enfocá-la como atividade de compra. Aqueles com visão de compras (esta é a visão da Cervale) a vêem como uma função que envolve, além das atividades de movimentação do fluxo de suprimentos da organização muitas atividades da distribuição física.

Na Cervale a gestão de materiais tem a conotação de gerenciar as atividades de movimentação e estoque ao lado do suprimento da organização. A gestão de materiais inclui não apenas atividades que resultam no movimento de materiais para a organização, mas também, atividades que visam a disposição de produtos rejeitados e o retorno de materiais insatisfatórios (impróprios ao consumo) aos fornecedores. Gestão de materiais neste enfoque vai além das atividades de compras, volta-se principalmente ao movimento de bens para o suprimento da empresa.

1. A EMPRESA

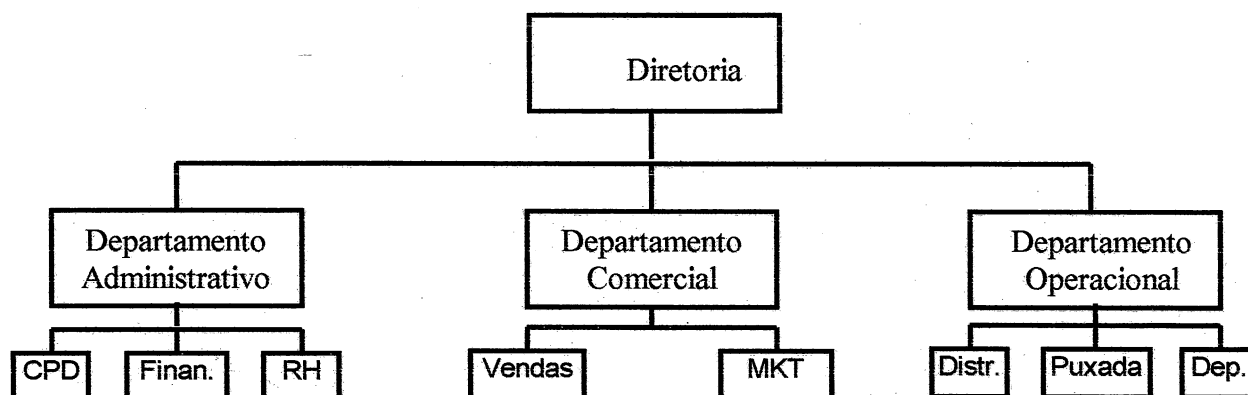
Em 1974, o Sr. Francisco de Assis Pinto, residente na cidade de Mara Rosa, recebe a visita do supervisor da Companhia Brasileira de Cerveja, o Sr. Ridos, que lhe propõe um excelente negócio: representar a desconhecida e recém chegada marca SKOL, instalada na cidade satélite do Gama – DF. Ali nascia a Distribuidora de Bebidas Assis Ltda, representante oficial da marca SKOL para as cidades de Mara Rosa e Minaçu.

No ano de 1979, a Companhia Brasileira de Cerveja coloca em concorrência o direito de atender a região de Ceres. A Distribuidora de Bebidas Assis entra nesta concorrência e, sobressaindo sobre os demais concorrentes abre uma nova distribuidora, a Cervale – Cerveja e Refrigerantes do Vale Ltda, que incorpora a Distribuidora de Bebidas Assis Ltda.

Com o crescimento acelerado e vendo a necessidade de se solidificar cada vez mais no mercado, a Cervale adquiriu no ano de 1991, o prédio da Construtora Comaco, na Av. Bernardo Sayão nº 796, onde instalou sua sede e ainda neste mesmo ano, iniciou as atividades de uma filial na cidade de Uruaçu - GO. Em 1994 a empresa incorpora o representante dos refrigerantes Xereta, a Distribuidora de Bebidas Bem-Ti-Vi, inaugurada em 1983. No mesmo ano da incorporação, Francisco de Assis Junior inicia no setor comercial dessa empresa, suas atividades profissionais, onde atua até hoje.

Atualmente, a Cervale é a principal revendedora de produtos Pilsen na região do Vale de São Patrício, Vale do Araguaia e Norte Goiano. Adquiriu recentemente, o direito de revenda das marcas Brahma e Antártica, tornando-se uma revenda trimarca.

Organograma:



A empresa atualmente possui 123 funcionários¹, sendo:

Matriz (Ceres) : 69

Filial Porangatu : 49

Filial Mozarlândia : 05

A Cervale Cerveja e Refrigerantes do Vale na comercialização dos produtos da marca Skol, Brahma e Antártica nas cidades de atendimento da mesma envolve vendas internas (balcão), vendas externas, distribuição e controle de estoques nos PDVs (Ponto de Vendas), e ainda o controle de todas as atividades internas da revenda para que as rotinas da mesma possam ser subsidiadas.

Quanto aos recursos utilizados que resultam no produto final, podemos destacar a utilização de recursos humanos – funcionários internos, motoristas, ajudantes de depósitos, repositores, vendedores internos e externos, recursos materiais – caminhões, motocicletas, material de merchandising e recursos financeiros.

Na composição dos recursos humanos da empresa destacam-se as seguintes categorias profissionais:

- CPD – Analista de Sistemas e Operador de Micro-computador
- Dep. Financeiro – Aux. Administrativo e Aux. De Contabilidade
- Dep. de Recursos Humanos – Diretor de Recursos Humanos e Encarregado do Departamento Pessoal
- Dep. de Vendas – Gerente de Vendas, Supervisor de Vendas, Vendedor e Repositores
- Dep. de Marketing – Supervisor de Marketing e Auxiliar de Marketing
- Dep. Operacional – Gerente Operacional, Encarregado Depósito, Conferentes, Supervisor de Distribuição, Motoristas, Auxiliar de Serviços Gerais e Auxiliar de Depósito.

Em se tratando do grau de escolaridade, a Cervale possui a maior parte do quadro de funcionários com 2º grau, outros com apenas o 1º, e uma minoria com graduação, destacando-se os cursos de Administração de Empresas, Jornalismo, Letras e Pedagogia.

Todos os colaboradores da CERVALE são qualificados para exercer a função do cargo que ocupam na revenda.

¹ Dados obtidos em agosto de 2001, quando da realização do Estágio Supervisionado para conclusão do curso de Administração com habilitação em Rural.

Quanto aos treinamentos podemos distingui-los da seguinte forma:

- Treinamento semanal para equipe de vendas e distribuição
- Treinamento de integração para recém-contratados
- Treinamento mensal para área administrativa e área operacional
- Treinamento técnico específico para o CPD, financeiro, telemarketing, controle internos. São contratados profissionais externos para ministrar este tipo de treinamento.
- Workshop e convenções – Federação dos Distribuidores (Fenadesc, Fenacer, Abradisa), para diretores e encarregados de área (chefias)
- Tv AMBEV, na Quarta-feira para todos os funcionários
- Convenções na Companhia para diretores e chefias
- Treinamento da CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

2. ATIVIDADES REALIZADAS PELO ESTAGIÁRIO NA CERVALE

Com o objetivo de obter subsídio para a realização do estágio supervisionado na área de materiais, foram desenvolvidas atividades diretas e indiretamente relacionadas à gestão de materiais. Dentre as atividades indiretamente relacionadas posso citá-las na seguinte ordem:

- **Leitura do Manual de Integração:** Esta é uma apostila elaborada pela Cervale para fornecer ao recém-contratado, informações sobre seus direitos, deveres e obrigações.
- **Leitura do Histórico da Revenda:** Neste está relacionado todas as fases do desenvolvimento da Cervale, desde o primeiro contato até os dias atuais.
- **Leitura do Programa de Excelência:** Este por sua vez, é um volume fornecido pela Cia Ambev e que é considerado pelos colaboradores da Cervale como a “Bíblia” da empresa. Este programa deve ser cumprido rigorosamente.
- **Estrutura Organizacional / Quadro de Lotação de pessoal / Matriz de Recursos Humanos:** Estas atividades foram realizadas com a colaboradora Maria Aparecida, onde a mesma expôs verbalmente os departamentos que formam a Cervale, a quantidade de funcionários existentes e qual o papel da área de Recursos Humanos na empresa.
- **Avaliação de Desempenho:** Esta por sua vez, está prevista no Programa de Excelência e é usado para verificar a eficiência da operação de armazenagem dos produtos pela revenda. A fórmula para esta avaliação pode ser apreciada no Programa de Excelência, subitem Produtividade de armazenagem.
- **Relacionamento com clientes internos e externos e com a franquia:** Esta foi uma atividade para verificar como a Cervale conduzia o seu dia-a-dia em se tratando de contato com os clientes internos (compradores no balcão de vendas da empresa), clientes externos (visitados pelos vendedores) e com a Cia Ambev. Este contato que estava sendo avaliado envolve cordialidade, pontualidade nas entregas, qualidade no atendimento. Em se tratando da Cia ambev, não existe dificuldade para se falar nos departamentos da mesma. Esse relacionamento é feito na maioria das vezes, por telefone, exceto as vendas externas e entregas dos produtos Skol, Brahma e Antarctica.

Tais atividades foram realizadas para fornecer uma visão panorâmica do sistema Cervale.

Dentre as várias atividades diretamente relacionadas à gestão de materiais, pode-se relatar as seguintes:

- Verificação do prazo de entrega do fornecedor (Cia Ambev): quanto ao prazo de entrega pela Cia Ambev, é realizado o pedido de carga até as 11 horas do dia anterior da carga e, a própria Cervale busca-a. Para melhor entendimento segue descrição com datas fictícias:

Cervale solicita junto à fábrica (Anápolis ou Trindade) no dia 04/09, carga de produtos Skol. A carga sendo autorizada pela fábrica, a revendedora Cervale buscará os produtos Skol no dia 05/09, sendo o pagamento desses produtos realizado à vista para a fábrica onde os mesmos produtos estão sendo retirados. Esse pagamento é feito por dados eletrônicos, ou seja, debita-se a revenda e credita-se à fábrica em tempo real.

- Pesquisa de satisfação dos clientes quando à pontualidade de entrega dos produtos pela revenda: Esta pesquisa foi realizada verbalmente junto aos proprietários dos PDV's², oportunamente, quando os vendedores iriam visitá-los para realizar vendas dos produtos Skol, Brahma e Antarctica.

- Levantamento da rotina dos funcionários para detectar quais atividades serão realizadas pelos colaboradores do depósito.

Após a realização destas atividades, pude perceber melhor o sistema Cervale e com isso, distinguir melhor o enfoque dado à gestão de materiais nessa empresa, ou seja, se a gestão de materiais está apenas voltada para o controle de estoque ou se está além deste controle.

² Pontos de Vendas

3. ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS E SUA ESTRUTURA

A estrutura da área de materiais pode assumir várias formas, desde completamente descentralizada em que cada unidade cuida da renovação de seus estoques, compra e demais funções de seu próprio material, até completamente centralizada, em que todas as aquisições em todos os níveis da organizações são realizadas por um único departamento de materiais.

Uma avaliação adequada, levando em consideração o tamanho da organização e a aplicação de modelos matriciais ou não em seus deferentes níveis, pode auxiliar a escolher a melhor forma de estruturar a gestão de materiais.

No decorrer das atividades de estágio na Cervale Cerveja e Refrigerantes do Vale percebeu-se que os setores da organização – Marketing, Financeiro, Recursos Humanos, Departamento de Vendas – possuem autonomia para realizar compras de materiais necessários para o desenvolver de suas atividades. Os materiais destinados à segurança e prevenção dos colaboradores do depósito ou setor de armazenagem, ficam aos cuidados do departamento de Recursos Humanos. No setor de armazenagem, a administração dos materiais (refrigerantes, cervejas e todas as demais variedades) ficam sobre a responsabilidade da chefia-gerente. O material de merchandising recebe um controle muito rigoroso por parte do supervisor de marketing para que não haja erros nos materiais que irão para os pontos de vendas (PDV).

Embasado neste diagnóstico, podemos afirmar que em relação às teorias existentes, enfatiza-se a administração descentralizada de materiais, pois cada setor cuida do seu suprimento.

Finalmente, é importante ressaltar que a gestão de materiais não tem tido um tratamento profissional desejável, considerando-se a importância do setor, os valores envolvidos e o estabelecimento de um sistema como tal, ou seja, a gestão de materiais está passando na organização sem que possa apresentar a sua utilidade, que vai muito além de controlar o nível de estoques, entradas e saídas de materiais. É mais comum do que se imagina entregar a responsabilidade de tais funções a funcionários sem a devida qualificação, usualmente de nível médio, sem o domínio da linguagem do setor e os conhecimentos básicos que norteiam as diversas atividades do sistema de materiais.

4. FUNÇÕES DA GESTÃO DE MATERIAIS

Vários e conflitantes interesses estão envolvidos na gestão de materiais.

- *O ponto de vista do usuário:* deseja o material correto em condições apropriadas de utilização, entregue no lugar certo e a tempo de evitar a sua falta. Podemos ainda acrescentar que o usuário gostaria que o tempo despendido na entrega fosse o menor possível e que se gastasse o mínimo de tempo no preenchimento de formulários e seu arquivamento.
- *O ponto de vista da área econômico-financeira:* deseja adquirir o material ao menor custo e maiores prazos de pagamento; busca uma redução do valor do estoque e não quer que ocorrências relacionadas a materiais (como compras erradas, falta de itens críticos, etc.) sejam freqüentes.
- *O ponto de vista dos fornecedores:* deseja fornecer a maior quantidade de material possível, vendê-lo ao maior preço, receber a curto prazo e não ter qualquer responsabilidade futura a respeito da utilização dos itens.

A gestão de materiais deve conciliar esses interesses tão diversos. Para tanto, utiliza técnicas cujas funções estão ilustradas no quadro abaixo e agrupadas em quatro subsistema ou grupos:

Grupo 1 – Subsistema de normalização

Responsável por responder à pergunta: o quê? (comprar, armazenar e distribuir). É composto das funções de normalização, que vai selecionar, padronizar e especificar os materiais, e de classificação/codificação de materiais.

Grupo 2 – Subsistema de controle

Deve responder às questões: quando e quanto? Suas funções são gestão e valores de estoques.

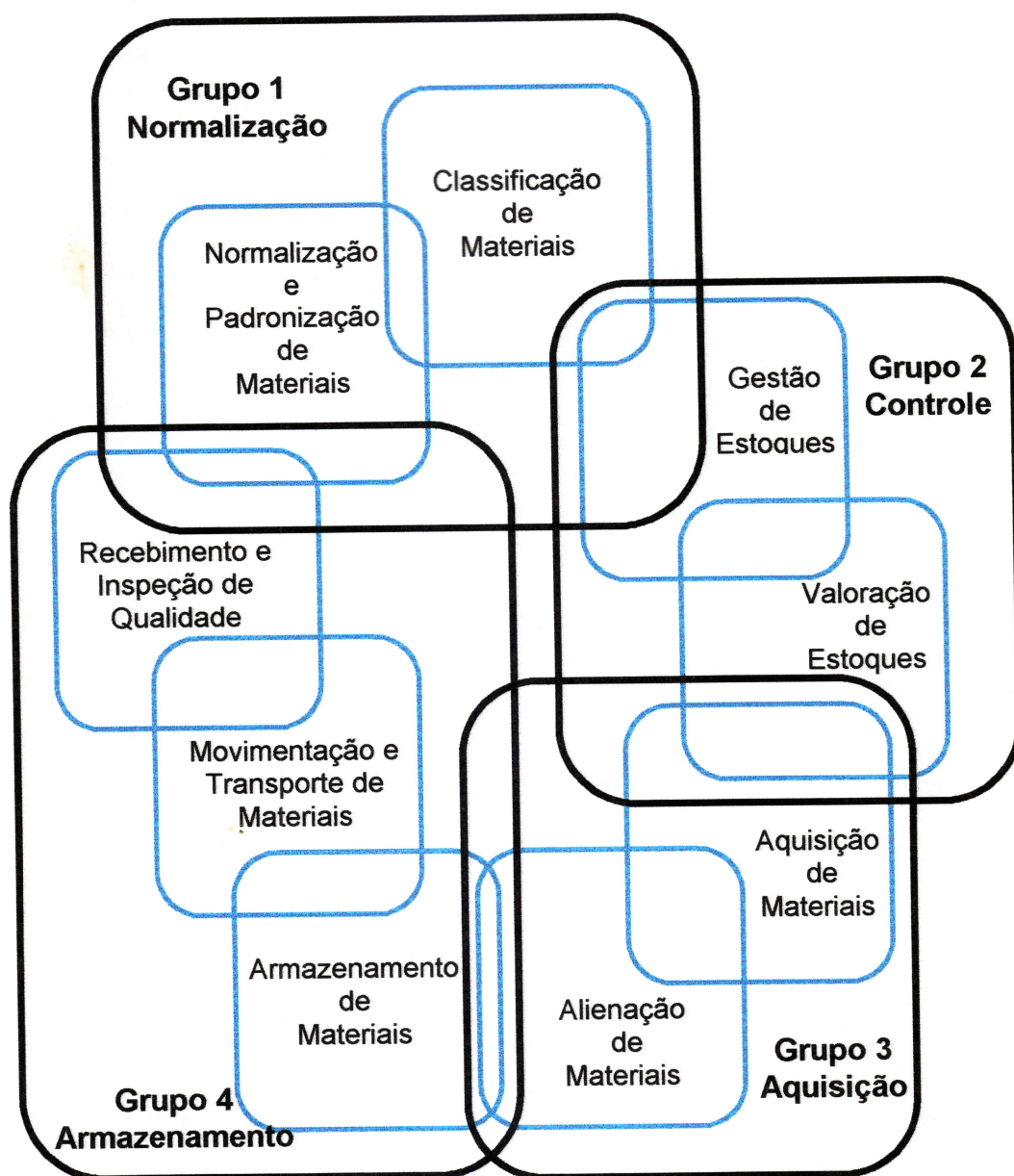
Grupo 3 – Subsistema de aquisição

Possui duas funções: a aquisição, que responde pela compra dos materiais, e a alienação, que cuida da venda de materiais não utilizáveis e inservíveis.

Grupo 4 – Subsistema de armazenamento

Responsável pelo recebimento de materiais, armazenamento e distribuição. Nesse subsistema há as funções de armazenamento, movimentação e transporte de materiais e o controle de qualidade.

Quadro 1



Na Cervale todas essas funções são realizadas; algumas com mais intensidade e outras não. As funções que recebem maior enfoque são as de movimentação e transporte de materiais, armazenamento e aquisição de materiais; as demais funções são trabalhadas indiretamente, sem um controle rigoroso, mas com a participação no resultado final de cada exercício. O fato do grau de escolaridade da grande maioria dos colaboradores da empresa variar entre primeiro e segundo graus, favorece o desenvolvimento empírico destas funções,

ou seja, as desenvolve sem o embasamento teórico necessário para a alavancagem da qualidade das funções da gestão de materiais na Cervale.

5. SUPRIMENTO

5.1-A FUNÇÃO COMPRAS COMO FONTE DE COMPETITIVIDADE

Notar a real importância da função **Compras** como potencial de competitividade, é fundamental para a empresa que deseja estar participando eficazmente de seu mercado no presente e no futuro.

Na atual economia, ser competitivo não é somente uma questão de preço dos produtos no ponto de venda; são fatores tão importantes quanto o preço e serviços agregados ao produto: a capacidade de diferenciação dos produtos e a velocidade em que ocorre a inovação.

Uma empresa que busca melhorar sua performance de mercado tem na sua cadeia de fornecimento, um importante aliado que pode favorecer, acelerar, ou, ao contrário, vir a representar obstáculos ao sucesso da empresa.

Nos setores de consumo (alimentos, bebidas, cosméticos, etc), criatividade e inovação tecnológica tem sido bastante usados para fazer maior competitividade às empresas.

Na fase de definição de estratégias, deve-se considerar a evolução dos recursos e organização interna da empresa, visando tomar a parceria com o mercado fornecedor realmente mais eficaz.

Na visão de Rafael Herrera, diretor e consultor em Gestão de Operações da Prodix Serviços Empresariais S/C Ltda, as empresas visando tornar-se cada vez mais competitiva, tendem a se concentrar em suas competências essenciais e externalizar o restante.

A função **Compras** na Cervale, focando as compras do depósito/armazém, é controlada diariamente, pelo gerente operacional, pois deve-se realizar a compra dos produtos com antecedência mínima de um dia na fábrica (Anápolis, Brasília e Trindade), caso contrário, não é aceito o pedido por parte da fábrica. Essa compra é importantíssima para a Cervale e, se a mesma não for acompanhada com muito rigor, poderá causar muitos transtornos para a empresa. As demais compras da empresa não requerem maiores controles.

Segundo Hamilton Pozo em Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais, a função **Compras** envolve tanto compras como funções de movimentação de materiais. Na Cervale essa função assume totalmente esse papel, pois ela deve realizar a compra do material

desejado(cerveja, refrigerante e outros) e providenciar o transporte deste da fábrica para o depósito da empresa.

6. LOGÍSTICA

Utilizada nas muitas guerras que aconteceram na história do Mundo, a Logística foi implementada no Exército com a finalidade de ser na retaguarda, um setor de estratégia. Sua finalidade consistia em fazer o planejamento militar que compunha o estudo do adversário (pontos fortes e fracos), a definição das frentes de batalha, movimentação e deslocação das tropas e equipamentos e programação das equipes de apoio (abastecimento técnico e suprimento).

O exército sempre foi na história, sinônimo de disciplina e obediência hierárquica. Talvez tenha sido este o motivo para o grande sucesso da Logística; que tem como característica principal, ser integradora. Era um setor departamental com autonomia plena de planejamento, diretamente ligado às decisões do comando geral. Fazia a consolidação das informações e do potencial dos setores. Baseado neles, utilizavam-se todos os recursos disponíveis com o objetivo de alcançar as metas do grupo.

As empresas que na história sempre se basearam nos modelos organizacionais da Igreja e do Exército para se estruturarem, procuraram adequar a logística ao mundo dos negócios. Isto ocorreu pela necessidade, onde era necessário uma solução integrada, que visasse um ganho global no processo e, não em pontos isolados.

Muitas empresas não souberam ou não conseguiram adequá-la e tirar proveito da nova situação organizacional devido à falta de profissionais com experiência. Por não ter profissionais com este perfil de visão genérica ou por deixarem o departamento com uma autonomia limitada, onde as decisões principais e estratégicas sempre paravam na mesa de um “comandante” conservador e preocupado com a reação dos gerentes das áreas envolvidas. As que souberam, cresceram e serviram como propagadora de disseminação da nomenclatura.

Para Marcos Valle Verlangieri, diretor da Vitrine Serviços de Informações S/C Ltda, de uns tempos para cá, a Logística foi tratada erroneamente pelas empresas como se fosse moda. Por escutar falar, muitas começaram a criar ramificações de departamentos e chamar de Departamento de Logística. Hoje, vêem-se muitas empresas utilizando o nome de Logística para departamentos onde o serviço nada tem a ver, e o pior, com gerentes reaproveitados de departamentos extintos, ou pelo fato de estarem sendo credenciados, simplesmente por terem tempo de casa.

Quanto à Logística na Cervale, existe uma preocupação constante em mantê-la sempre na busca da redução de despesas com a distribuição dos produtos e que facilite as

entregas. Os colaboradores do CPD procuram agrupar nas *cintas de carga*³ aquelas vendas que são próximas umas das outras visando atender de forma econômica e ágil, a distribuição dos produtos comercializados.

Toda a rotina do motorista é traçada com o supervisor de distribuição – Sr. Alvío - para controle de combustível, horários de saída e retorno à empresa, registro do destino do veículo e qual motorista está naquela rota. Todos os veículos da empresa são vistoriados (mecânica e conservação) na saída e retorno ao depósito. Todas as despesas de locomoção devem ser comprovadas por nota fiscal ou recibo para controle individual do veículo por parte da empresa. Para controle individual do veículo é realizada a seguinte coleta de informação, onde o próprio motorista faz as anotações necessárias na “cinta de carga” que está sob seu poder. As informações que constarão na “cinta de carga” quanto ao controle do veículo são as seguintes:

TABULAÇÃO	DATA:
Km no último PDV ¹ :	Horário:
Km Revenda:	Horário:
Diário:	Pneu:
Peças:	M. Obra:
	Outras:
KM RODADOS POR DIA	DATA:
Km início dia:	Horário:
Km fim dia:	Horário:
Despesas:	R\$:
Combustíveis Lts:	R\$:

³ Resumo das vendas emitido pelo CPD para o depósito.

7. O PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS NA LOGÍSTICA

Conforme Marcos Valle Verlangieri, diretor da Vitrine Serviços de Informações S/C Ltda: na década de 70, as empresas não davam muita atenção para as compras de matérias-primas e sua administração. Tinham valores relativamente baixos, considerando todo o processo industrial e, portanto, achavam sem muita importância no contexto geral.

No final dos anos 70 e começo dos anos 80, a situação modificou; começava uma crise violenta no Brasil, onde o conceito de logística começou a surgir lentamente, por aqui, lentamente nas empresas, pois necessitavam ter um diferencial da situação vigente. Nessa fase, onde qualquer ganho conseguido com economia dos custos era importante, comprar e administrar os materiais passou a ser tão importante quanto às vendas da empresa.

Daquela época para os dias atuais, a administração de materiais só evoluiu e passou a ser um elo superimportante na cadeia logística, porque:

- Atende ao cliente interno (manufatura)
- É responsável pela não-interrupção da produção por falta de material
- Tem que ter um estoque mínimo devido ao custo de manutenção de estoque
- Tem que adquirir sempre novas compras, conforme oscilação na demanda.

Pela importância, a gestão de materiais vai além do papel que executa em uma indústria, ganha o papel principal em vários negócios, entre eles os mercados, os super/hiper mercados e as grandes empresas de varejo.

Merece destaque a afirmação de Ronald H. Ballou, em Logística Empresarial:

“A logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem que facilita o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição de matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequado aos clientes a um custo razoável.”

8. ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUES

Indubitavelmente, uma das mais importantes funções da administração de materiais está relacionada ao controle de níveis de estoque. Lógica e racionalidade podem ser aplicadas com sucesso, nas ações de resolução de problemas que afetam os estoques. A razão pela qual é preciso tomar uma decisão acerca das quantidades dos materiais a serem mantidos em estoques está relacionada aos custos associados tanto ao processo quanto aos custos de estocagem.

Segundo Hamilton Pozo na sua obra Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais, a função principal da administração de estoques é maximizar o uso dos recursos envolvidos na área logística da empresa, e com grande efeito dentro dos estoques. O administrador, porém, irá deparar-se com um terrível dilema, causador da inadequada gestão de materiais, percebida em inúmeras empresas, criando terríveis problemas quanto às necessidades de capital de giro da empresa, bem como seu custo. Por um lado, procura-se manter um volume de materiais e produtos em estoque para atender à demanda de mercado, bem como suas variações, servindo o estoque como um pulmão e, por outro lado, buscar a minimização dos investimentos nos vários tipos de estoques, reduzindo assim, os investimentos nesse setor.

Atualmente, a Cervale trabalha embasando-se na teoria do estoque de segurança, pois mantém estoque para garantir a continuidade de suas atividades em uma eventual situação de falta de material na fábrica. O seu volume de estoque mínimo é dividido da seguinte forma:

- Cervejas e refrigerantes que garantam a continuidade das atividades pelo menos, por cinco dias;
- Para os demais produtos(sucos, águas etc), oito dias.

O volume em quantidade é variável, pois esse estoque é calculado conforme o volume de venda no mês, usando como base, relatórios de vendas do mês em referência ao exercício anterior.

Estoque de segurança: também conhecido por estoque mínimo ou estoque reserva, é uma quantidade mínima de produtos existentes no estoque com a função de cobrir as

possíveis variações do sistema, que são: eventuais atrasos no tempo de fornecimento por nosso fornecedor, rejeição do lote de compra ou aumento da demanda do produto.

8.1 – POLÍTICAS DE ESTOQUES

Foi realizado acompanhamento com os encarregados de depósito no controle de estoque. Este controle é feito nos materiais duráveis (mesas, cadeiras, luminosos, freezers, etc) e materiais não-duráveis (produtos perecíveis). Para controle de estoque faz-se conferência do estoque inicial, subtraindo-se as quantidades vendidas para se obter a quantidade atual em estoque. Para controle de validade dos produtos, usam-se placas para identificação de lotes de produtos, demonstrando a data de validade. Usa-se também para controle de estoque, planilhas e programa específico desenvolvido pela Cervale.

As funções de planejar e controlar estoque são fatores primordiais na gestão de materiais. Preocupa-se com os problemas quantitativos e financeiros dos materiais, sejam eles matérias-primas, materiais auxiliares, materiais em processo ou produtos acabados.

Dentro das múltiplas atuações do planejamento dos estoques e pelo fato de sua atual configuração estarem acompanhados, os volumes e projeções de vendas e o processo de manufatura, é imperioso que o sistema seja atualizado constantemente e que tenha a flexibilidade para acompanhar as constantes mudanças de mercado. A seguir, uma lista usual e simplificada dos objetivos do planejamento e controle de estoque.

- Assegurar o suprimento adequado de matéria-prima, material auxiliar, peças e insumos ao processo de fabricação;
- Manter o estoque o mais baixo possível para atendimento compatível às necessidades vendidas;
- Identificar os itens obsoletos e defeituosos em estoque para eliminá-los;
- Não permitir condições de falta ou excesso em relação à demanda de vendas;
- Prevenir-se contra perdas, danos, extravios ou mau uso;
- Manter as quantidades em relação às necessidades e aos registros;
- Fornecer bases concretas para elaboração de dados ao planejamento de curto, médio e longo prazos, das necessidades de estoque

- Manter os custos nos níveis mais baixos possíveis, levando em conta os volumes de vendas, prazos, recursos e efeito sobre o custo de venda do produto.

Dentre os vários métodos de contabilização de estoques existentes, a Cervale utiliza o método Peps (Primeiro que entra, Primeiro que sai) ou Fifo (Fist in, Firs out). Este método é baseado na cronologia das entradas e saídas, ou seja, o procedimento de baixa dos itens de estoques é feito pela ordem de entrada do material na empresa, isto é, o primeiro que entrou será o primeiro a sair.

8.2 – CUSTO DE ESTOQUE

A Cervale realiza um controle de custo geral, ou seja, ela não faz o controle do custo de armazenagem por produto, mas busca levantar o custo total de todo o estoque. Para realizar este cálculo, a empresa utiliza, como base o saldo em valor do estoque inicial, mais valor das compras atuais menos o valor do estoque final, onde adquirirá o valor das vendas. Veja quadro abaixo:

$$QEI + QCA = QET$$

$$QET - QEF = QV$$

Legenda:

QEI: Quantidade do Estoque Inicial

QCA: Quantidade das Compras Atuais

QET: Quantidade do Estoque Total

QEF: Quantidade do Estoque Final

QV: Quantidade das Vendas

Por sua vez, após adquirido essa quantidade, é calculado o lucro líquido da empresa.

Até a presente data, o responsável pelo cálculo da rentabilidade da Cervale é a Sr^a Assilma, onde a mesma centraliza o valor do fechamento da matriz e das filiais para se obter um resultado geral. Todas as informações extraídas destes fechamentos são centralizadas num relatório chamado **Consolidado**. Este relatório reúne informações numéricas dos cinco principais centros de custos da Cervale, que são eles:

- Puxadas: são as retiradas de produtos Skol, Brahma e Antártica, feitas pela Cervale da fábrica (Anápolis ou Trindade).
- Armazém: local onde são armazenados os produtos Skol, Brahma e Antártica para revenda (depósito).
- Administrativo: é a área que envolve os departamentos da empresa (Dep. RH, Financeiro, Marketing etc).
- Vendas: são as atividades voltadas para a promoção das vendas dos produtos Skol, Brahma e Antártica pela Cervale nas áreas de atuação da revenda. A área de atuação envolve o Vale do São Patrício, Vale do Araguaia, Goianésia, Mozarlândia, Uruaçu, Porangatu, entre outras.
- Entrega: está relacionada com a distribuição física dos produtos Skol, Brahma e Antártica comercializados pela Cervale nas suas áreas de atuação.

8.2.1 - Custo de Manutenção de Estoque

É obvio que as empresas preferem manter os estoques mínimos. Os custos de manutenção de estoques incorporam também as despesas de armazenamento, tais como: altos volumes, demasiados controles, enormes espaços físicos, sistemas de armazenamento e movimentação e pessoal alocado, equipamentos e sistemas de informações específicos. Temos também custos associados aos impostos e aos seguros de incêndio e roubo decorrentes do material estocado. Além disso, os itens estão sujeitos a perdas, roubos e obsolescência, aumentando ainda mais os custos de mantê-los em estoques.

Conforme Ballou, o custo total para a manutenção dos estoques, nas empresas dos EUA, gira em torno de 25% do valor médio de seus produtos

8.2.2 - Custo por Falta de Estoque

Como vimos, os materiais imobilizados em estoque oneram drasticamente uma empresa e têm custo elevado. Em razão disto, as empresas buscam reduzir ao máximo, seus estoques que poderão fazer com que ela não cumpra o prazo de entrega de seu produto, o que proporcionará possivelmente, uma multa por atraso ou, o que é pior ainda, o cliente cancela o pedido. E, se mesmo com o atraso, o cliente não cancelar o pedido, a imagem da empresa

estará desgastando-se e isso tem um custo elevado e difícil de medir. Tal fato, normalmente, ocorre por falta de um adequado planejamento e controle de estoque. Não entregar ou atrasar um produto por falta de um item, causam enormes transtornos ao cliente (imagem, custos, confiabilidade, concorrência, dentre outros).

Temos, portanto, que dimensionar adequadamente, as necessidades de estoques em relação à demanda, às oscilações de mercado, às negociações com os fornecedores e à satisfação do cliente, otimizando-se os recursos disponíveis e minimizando os estoques e custos. E, se os estoques forem mínimos, a empresa poderá usar esse capital não para especular no sistema financeiro e estagnar; mas, para aprimorar seus recursos nos processos de manufatura, na aquisição de novos equipamentos ou adicionais para expandir ou diversificar sua produção, tornando-se mais eficaz e competitiva.

8.2.3 – Custo de Armazenagem

Segundo Hamilton Pozo, os fatores que compõem o custo de armazenagem são:

- Custo de edificações
- Custo de manutenção
- Custo de materiais
- Custo de pessoal

8.2.4 – Custo de Edificações

É o custo correspondente ao aluguel das edificações que são destinadas às estocagens, impostos e seguros.

8.2.5 – Custo de Equipamento e Manutenção

São as despesas mensais para manter os estoques, incluindo as depreciação dos equipamentos, o maquinário utilizado e despesas de manutenção.

8.2.6 – Custo de Materiais

É o valor real de todos os materiais que estão na empresa, parados ou sendo utilizados para atender à demanda de mercado. Está composto de matéria-prima, material auxiliar, material de manutenção, material de escritório, material em processo e produto acabado. É o custo financeiro do dinheiro correspondente a todos esses materiais parados.

8.2.7 – Custo de Pessoal Envolvido

É o custo mensal de toda a mão de obra envolvida em atividades de estoques, tais como pessoal de manuseio, de controle e gerenciamento, inclusive com os encargos trabalhistas.

O cálculo de Custo de Armazenagem é uma ferramenta importante para avaliar a gestão integrada de uma organização e o quanto está perdendo com seu capital parado em estoque.

8.3 – PLANEJAMENTO DE ESTOQUES

Existem diversas maneiras e métodos de planejar e controlar estoques. Alguns muito simples, outros complexos. Cada método tem sua aplicação diferenciada e determinada e que não pode ser utilizada indistintamente por todo o sistema. Deparamo-nos com o sistema de:

- Quantidade econômica de requisições
- Lote econômico
- Lote padrão de requisição
- Estoque mínimo
- Estoque de equilíbrio

O método ideal dependerá da empresa e de seu sistema. Porém, devemos ter sempre em mente, o custo do estoque. E, os melhores resultados obtidos pelas empresas vencedoras são fundamentadas no perfeito planejamento de seus recursos na gestão de materiais.

8.4 – PREVISÃO DE ESTOQUES

Acompanhamento dos planejamentos de metas mensais, bem como dos itens de controles e indicadores de desempenhos: Os itens de controle e indicadores de desempenho são realizados para verificar se o planejamento mensal está sendo atingido. Os itens de controles e indicadores de desempenho são tabelas específicas para este acompanhamento; os quais são utilizados pela Cervale; bem como os dados estatísticos de vendas (percentagem).

A previsão de estoques, normalmente, é fundamentada nos informes fornecidos pela área de vendas onde são elaborados os valores de demanda de mercado e providenciados os níveis de estoque. Muitas vezes, porém, o setor de logística, em específico a administração de estoques, necessita prover os fornecedores dos volumes precisos para atender a uma demanda que ainda não foi definida ou acertada pela área de vendas, mas que o sistema de suprimentos necessita processar. A previsão de quantidades que o mercado irá necessitar é uma tarefa importantíssima no planejamento empresarial, e, em função disso, devemos alocar métodos e esforços adequados em seu diagnóstico. A previsão deve levar sempre em consideração os fatores que mais afetam o ambiente e que tendem a mobilizar os clientes.

No processo de previsão, como nos apresenta Marco Aurélio P. Dias em Administração de Materiais: uma abordagem logística, devemos considerar duas categorias de informações a se utilizarem: quantitativas e qualitativas.

As informações quantitativas são referentes a volumes e decorrentes de condições que podem afetar a demanda, tais como:

- Influência da propaganda
- Evolução das vendas no tempo
- Variações decorrentes de modismos
- Variações decorrentes da situação econômica
- Crescimento populacional

As informações qualitativas são referentes às fontes de obtenção de dados para serem obtidos valores confiáveis de variáveis que podem afetar a demanda. É a busca de informações mediante pessoas com grande conhecimento do assunto e especialistas, tais como:

- Opinião de gerentes
- Opinião de vendedores
- Opinião de compradores
- Pesquisa de mercado

Em face do exposto anterior, as informações, tanto quantitativas como qualitativas, por si só, não são suficientes, e é necessária a utilização em conjunto de métodos matemáticos que nos levará a uma maior precisão dos dados desejados, na busca de minimizar os custos envolvidos e otimizar os resultados pretendidos.

Na empresa estagiada as previsões de *puxadas da fábrica*⁴ são realizadas no início do mês e, se por ventura até o final do corrente mês não as estiver realizado, deverá realizá-las mesmo que não necessite. Estas previsões na Cervale são realizadas usando-se como fonte de pesquisa, relatórios do exercício anterior.

⁴ São as retiradas de produtos da fábrica para a Cervale.

CONCLUSÃO

No decorrer das atividades pude perceber que a Cervale é uma empresa que possui um fluxo muito alto de seus produtos (cervejas, refrigerantes, etc), exigindo de seus colaboradores, uma dedicação e um comprometimento permanente.

Na Cervale, a gestão de materiais possui a característica de gerenciar as atividades de movimentação e estoque. Possui um Programa de Excelência produzido pela AMBEV, o qual deve ser rigorosamente cumprido. O descumprimento das regras ali especificadas poderá resultar em punições fortes ou, até a suspensão do direito da revenda dos produtos Skol, Brahma e Antártica.

Na empresa não existe um profissional na área de administração de materiais. Os encarregados da área de materiais são pessoas detentoras de conhecimento sem embasamento teórico. Porém, com experiência na atividade que exercem. A empresa cresce a cada dia e com isso, abre-se uma oportunidade para que os profissionais graduados em administração de materiais possam exercer suas atividades na empresa.

Dentro das organizações, a gestão de materiais possui diversos significados, dependendo de quem a define. Na Cervale ela é vista através de uma visão de compras, que a define como função que envolve atividades de movimentação do fluxo de suprimento da organização e ainda, atividades de distribuição física.

Como contribuição após o estágio concluído, sugiro, em função do grande fluxo de materiais da empresa e da tendência de expansão da mesma, a contratação de profissionais da área de administração de materiais para aperfeiçoar as técnicas realizadas e desenvolver novos métodos de gestão de materiais para a empresa.

BIBLIOGRAFIA

- ARNOLD, J. R. Tony. Administração de Materiais – Uma Introdução. São Paulo, Atlas, 1999, 351 p.
- BALLOU, Ronald H. Logística Empresarial. Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física. São Paulo, Atlas, 1993, 388 p.
- DIAS, Marco Aurélio P. Administração de Materiais – Uma Abordagem Logística. São Paulo, Atlas, 4ª ed. ,1993, 399 p.
- MAGEE, John F. Logística Industrial – Análise e Administração de Sistemas de Suprimento e Distribuição. São Paulo, Pioneira Editora, 1997, p. 83-134.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações. São Paulo, Atlas, 2ª ed. , 2000, 116 p.
- VIANA, João José. Administração de Materiais – Um Enfoque Prático. São Paulo, Atlas, 2000, 448 p.
- POZO, Hamilton. Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais – Uma Abordagem Logística. São Paulo, Atlas, 2001, 195 p.

ANEXOS

DADOS DO ALUNO

Nome: Antônio Claudio Ferreira

Nº da Matrícula: 0059

Endereço: Av. JK esquina c/ Rua 01 Jd Petrópolis

CEP: 76.300-000 Cidade: Ceres Estado: GO

Tel. Res.: (62) 323 - 2058

Tel. Com.: (62) 323 - 1827

Fax:

Celular: 9649 - 0127

E-mail: Kako04@bol.com.br

Estágio realizado na área: Administração de Materiais

Empresa: Cervale Cerveja e Refrigerantes do Vale Ltda

Resp. pelo estágio na empresa: Francisco de Assis Júnior

Endereço: Av. Bernardo Sayão nº 796 Ceres - GO

Telefone: (62) 323 - 1365

AVALIAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO

Nome do Estagiário: Antônio Cláudio Ferreira		
Local do Estágio: Cervale Cerveja e Refrigerantes do Vale Ltda		
Critérios de Avaliação	Conceito Atribuído	
<u>Justificativa da Aplicação do Trabalho</u> Considerar os argumentos apresentados, a nível de Entidade Concessionária. Considerar os problemas que serão solucionados com o presente trabalho.	A	B
	C	D
	E	
<u>Capacidade Crítica considerar o sentido de análise da situação bem como o domínio da mesma e a capacidade de compreensão e proposta demonstrada pelos estagiários.</u>	A	B
	C	D
	E	
<u>Capacidade de Inovação</u> Considerar o valor e a praticidade das propostas apresentadas a nível inovador para a Entidade Concessionária objeto da ação do estagiário.	A	B
	C	D
	E	
<u>Percepção e Profundidade de Conhecimentos Específicos</u> Considerar a capacidade demonstrada pelo estagiário em dominar o tema objeto de seu trabalho, bem como a utilização de terminologia técnica específica.	A	B
	C	D
	E	
<u>Capacidade de Defesa do Trabalho de Conclusão de Estágio</u> Considerar a capacidade demonstrada pelo estagiário em responder aos questionários de avaliação do Professor Orientador.	A	B
	C	D
	E	
<u>Verificação da Metodologia do Trabalho</u> Considerar a ordenação do presente trabalho e o cumprimento de cada uma de suas etapas.	A	B
	C	D
	E	
Parecer		
DATA	Assinatura do Prof. Orientador	Conceito Final