

ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA ÁREA DE MATERIAIS DA EMPRESA STAR DISTRIBUIDORA DE EMBALAGENS.

Carla Fabiana Cazella;

Inocencia Boita Dalbosco;

Bruno Henrique Pavi;

Fabiane Karla Tabaldi.

Resumo

O artigo a seguir tem por objetivo realizar a análise da armazenagem e codificações de uma empresa do setor de embalagens, destacando-se a organização dos processos produtivos e os principais impactos dos resultados obtidos para toda organização. Para o presente artigo constituído por treze páginas teve-se base em periódicos escritos por diversos autores citados durante o mesmo, utilizando-se de pesquisa de campo (visita técnica) e materiais apresentados em aula aos acadêmicos- autores deste estudo. Analisando a gestão de armazenagem da empresa do ramo citado, obtiveram-se que sua gestão e alocação de equipamentos, estocagem, ainda podem ser melhoradas de acordo com funcionamento da organização, mudanças essas necessárias em prol de um benefício interno e econômico notável pela equipe de colaboradores e gestores. Conclui-se que provocar uma melhora no processo de gestão de estocagem, focando em deixá-la organizada, nomeada, classificada de acordo com o que foi produzido, facilitará o acesso dos colaboradores, ocasionando ainda, uma saída mais rápida das mercadorias produzidas.

1 INTRODUÇÃO

A estrutura organizacional da área de materiais da empresa STAR DISTRIBUIDORA DE EMBALAGENS é de porta paletes, necessitando o uso de

empilhadeira e paleteiras, os produtos tem saída rápido permanecendo pouco tempo em estoque.

O estudo tem por objetivo realizar uma análise da gestão de armazenagem, essa análise é feita para identificar melhorias para a estrutura da área de materiais da empresa, trazendo algumas sugestões para serem analisadas pelos responsáveis do setor e/ou da empresa.

O trabalho esta estruturado em 5 etapas, especificando desde o conceito da administração de materiais até o conceito de armazenagem, tendo alguns princípios necessários a serem seguidos para a instalação de uma gestão de armazenagem.

2 DESENVOLVIMENTO

1. ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS.

A administração de materiais é o inverso da distribuição física. Trata do fluxo de produtos para a firma ao invés de a partir dela. Muitas atividades da administração de materiais são 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 modo pelo qual os fluxos são iniciados e sincronizados e a seleção das fontes de fornecimento. A importância da boa administração de materiais pode ser bem mais apreciada quando os bens necessários não estão disponíveis no instante correto para atender as necessidades de produção ou operação (Ronald H. Ballou, 2011, pág. 58).

Planejamento, coordenação, direção e controle de todas as atividades ligadas à aquisição de materiais para a formação de estoques, desde o momento de sua concepção até seu consumo final. A Administração de Materiais coordena todas essas atividades por meio do estabelecimento de normas, critérios e rotinas operacionais, buscando manter todo o sistema funcionando harmonicamente. Esse funcionamento depende das seguintes atividades:

- Cadastramento, que compreende as atividades de classificar, especificar e codificar;

- Gerenciamento de estoque, que compreende as atividades de formação do estoque;
- Obtenção do material, que compreende a atividade de comprar;
- Guarda do material, que compreende as atividades de receber, armazenar, conservar e distribuir.

A seguir algumas definições da estrutura organizacional da área de materiais.

1.1 Estrutura organizacional da área de materiais.

A estrutura organizacional define como as tarefas na organização serão alocadas, quem se reporta a quem e quais os mecanismos formais de coordenação e padrões de interação a serem seguidos (ROBBINS, 1990). Com a Teoria da Contingência surgiu o “imperativo ambiental”, segundo o qual: não existe uma melhor maneira de estruturar e organizar a empresa, tudo depende das variáveis ambientais (www.abepro.org.br). A partir desse enfoque, pode-se concluir que a definição do desenho organizacional, depende da percepção da empresa acerca do ambiente no qual se situa e deve estar alinhada às suas estratégias. Segundo SOUZA (1994) a estrutura tem três dimensões centrais:

- Complexidade: grau de diferenciação e integração existente em uma organização. Os principais tipos encontrados são: diferenciação vertical, diferenciação horizontal e dispersão espacial;
- Formalização: grau de padronização das atividades da organização, ou seja, o grau com que regras e procedimentos escritos e comunicações padronizadas estão incorporadas ao projeto da organização;
- Centralização: grau de centralização da autoridade para a tomada de decisão formal, em uma pessoa, unidade ou nível hierárquico. A variação dessas dimensões dá origem a diferentes estruturas. (www.abepro.org.br).

Em face da ausência de uniformidade na terminologia adotada para identificar a composição ou estrutura administrativa, não utilizamos os termos

tradicionais em vigor, como setor, seção, divisão ou departamento, pois o que pra uma empresa é divisão para pode vir a ser setor, e assim por diante. Logo, as estruturas a serem analisadas propositalmente omitem essa particularidade (Vianna, 2000, pág.43).

Para atender ao moderno conceito de gerenciamento, as empresas adotam o seguinte modelo (Vianna, 2000, pág.44)

Gestão

- Visa ao gerenciamento dos estoques por meio de técnicas que permitam manter o equilíbrio com o consumo, definindo parâmetros e níveis de ressuprimento e acompanhando sua evolução.

Compras

- Tem por finalidade suprir as necessidades da empresa mediante a aquisição de materiais e/ou serviços, provenientes das solicitações dos usuários, objetivando identificar no mercado as melhores condições comerciais e técnicas.

Almoxarifado

- Visa garantir a fiel guarda dos materiais confiados pela empresa, objetivando sua preservação e integridade até o consumo final.

No próximo título destacamos a importância da classificação e codificação de materiais.

1.1.1 Classificação e Codificação de Materiais.

O objetivo da classificação de materiais é definir uma catalogação, simplificação, especificação, normalização e padronização de materiais, de maneira a possibilitar procedimentos de armazenagem e controle eficiente dos estoques. Simplificar é reduzir a diversidade de itens usados para a mesma finalidade, caso exista mais de uma. Juntamente com a simplificação, faz-se necessário especificar o material, ou seja, detalhá-lo minuciosamente, de forma a evitar equívocos entre fornecedor e consumidor. A normalização descreve pesos, medidas, formatos, finalidades do material e identifica-o, padronizando a terminologia pela qual é conhecido. Classificar um material é agrupá-lo segundo a sua forma, dimensão, peso, tipo, uso, etc. deve ainda

servir definir, para fins de segregação, os materiais incompatíveis entre si, de maneira que cada diferente gênero de material ocupe um tipo de local correlato (Rodrigues, 2009).

A classificação é o processo de aglutinação de materiais por características semelhantes. Grande parte do sucesso de gerenciamento de estoques depende fundamentalmente de bem classificar os materiais da empresa. Assim, o sistema classificatório pode servir também, dependendo da situação, de processo de seleção para identificar e decidir prioridades. Uma boa aplicação deve considerar alguns atributos (Vianna, 2000, pág. 51 e 52):

- Abrangência: deve tratar de uma gama de características em vez de reunir apenas materiais para serem classificados.
- Flexibilidade: deve permitir interfaces entre os diversos tipos de classificação, de modo que se obtenha ampla visão do gerenciamento de estoques.
- Praticidade: a classificação deve ser direta e simples.

Segundo Vianna, 2000, as empresas sempre se preocupam em identificar com facilidade a grande quantidade e diversidade de seus materiais. A solução encontrada foi a representação por meio de um conjunto de símbolos alfanuméricos ou simplesmente numéricos que traduzem as características dos materiais, de maneira racional, metódica e clara, para se transformar em linguagem universal de materiais na empresa. Assim nasceu a codificação, que nada mais é do que uma variação da classificação de materiais.

Para Rodrigues, 2009, como consequência direta da classificação, pode ser realizada a sua codificação, ou seja, representar todas as informações necessárias por meio de números e/ou letras. Os sistemas de codificação mais comuns são:

- Alfabético: o material é codificado por letras. Encontra-se em desuso.
- Alfanumérico: combinação de letras e números, normalmente divididos em grupos e classes.

- Numérico: também chamado de decimal é o mais empregado, pela simplicidade e possibilidade de abranger inúmeros itens de estoque e conter informações.

Na próxima etapa destacam-se os objetivos, conceitos e a importância dos setores de compras, almoxarifado e armazenagem nas empresas.

1.1.2 Compras; Almoxarifado; Armazenagem.

COMPRAS: os materiais devem estar disponíveis e deve haver a certeza de que o suprimento será contínuo, para satisfazer as necessidades e os programas de produção. A qualidade dos materiais deve ser adequada ao propósito a se destinam e apropriada ao processo e equipamento que se esta empregada. A deficiência em qualquer um destes pontos poderá provocar demoras onerosas, produção ineficiente, produtos inferiores, o não cumprimento de entregas e clientes insatisfeitos.

Para que se obtenham lucros satisfatórios, os materiais devem ser adquiridos ao mais baixo custo, desde que satisfaçam as exigências de qualidade e processamento. O custo de aquisições e o custo da manutenção de estoques de material devem, também, ser mantidos em um nível econômico. Essas considerações elementares são a base de toda a função e ciência das compras industriais (Heinritz, 1983, pág.15).

Para Vianna 2000, em função do cotidiano de nossas vidas, é imprescindível a conceituação da atividade, que significa procurar e providenciar a entrega de materiais, na qualidade especificada e no prazo necessário, a um preço justo, para o funcionamento, a manutenção ou a ampliação da empresa. O ato de comprar inclui as seguintes etapas:

- Determinação do que, de quanto e quando comprar;
- Estudo dos fornecedores e verificação de sua capacidade técnica, relacionando-os para consulta;
- Promoção de concorrência, para a seleção do fornecedor vencedor;
- Fechamento do pedido, mediante autorização de fornecimento ou contrato;

- Acompanhamento ativo durante o período que decorre entre o pedido e a entrega;
- Encerramento do processo, após recebimento do material, controle da qualidade e da quantidade.

ALMOXARIFADO E ARMAZENAGEM: Não se pode admitir que um sistema funcione sem local próprio para a guarda de materiais. Logo, fica claro que o almoxarifado é o local devidamente apropriado para armazenagem e proteção dos materiais da empresa. Atualmente, restou muito pouco da antiga ideia de depósitos, quase sempre o pior e mais inadequado local da empresa, no qual os materiais eram acumulados de qualquer forma, utilizando-se mão de obra desqualificada e despreparada. Por meio do recurso a modernas técnicas, essa situação primitiva originou sistemas de manuseio e armazenagem de materiais bem sofisticados, o que provou redução de custos, aumento significativo da produtividade e maior segurança nas operações de controle, com a obtenção de informações precisas em tempo real.

Pode-se, atualmente, definir almoxarifado como o local destinado a fiel guarda e conservação de materiais, em recinto coberto ou não, adequado a sua natureza, tendo a função de destinar espaços onde permanecera cada item aguardando a necessidade do seu uso, ficando sua localização, equipamentos e disposição interna condicionada á política geral de estoques da empresa. O objetivo primordial do armazenamento é utilizar o espaço nas três dimensões, da maneira mais eficiente possível. As instalações do armazém devem proporcionar a movimentação rápida e fácil de suprimentos desde o recebimento até a expedição. Assim alguns cuidados essenciais devem ser observados (Vianna, 2000, pag. 271-273):

- a. Determinação do local;
- b. Definição adequada do Layout;
- c. Definição de uma política de preservação, com embalagens plenamente convenientes aos materiais;
- d. Ordem, arrumação e limpeza, de forma constante;

e. Segurança patrimonial, contra furtos, incêndio etc.

Ao se aperfeiçoar a armazenagem, obtém:

- a. Máxima utilização do espaço;
- b. Efetiva utilização dos recursos disponíveis;
- c. Pronto acesso a todos os itens;
- d. Máxima proteção aos itens estocados;
- e. Boa organização;
- f. Satisfação das necessidades dos clientes.

O layout influi desde a seleção ou adequação do local, assim como no projeto de construção, modificação ou ampliação, conforme o caso, bem como na distribuição e localização dos componentes e estações de trabalho, assim como na movimentação de materiais, máquinas e operários. As mercadorias de maior saída ou expedição, a fim de facilitar o manuseio. O mesmo deve ser realizado com os itens de grande peso e volume. Os corredores no depósito deverão facilitar o acesso a mercadorias em estoque, a largura dos corredores é determinada pelo equipamento de manuseio e movimentação de materiais. As portas de acesso ao depósito devem permitir a passagem dos equipamentos de manuseio ou movimentação, quando houver prateleiras e estruturas no depósito, à altura máxima devida considerar o peso dos materiais, o piso deve ser suficientemente resistente para suportar o peso das mercadorias estocadas e o trânsito dos equipamentos de movimentação (Vianna, 2000, pág. 308-311).

Após destacar algumas informações fundamentais para a estruturação de uma boa armazenagem, na próxima seção serão apresentadas de forma resumida a empresa onde ocorreu a visita técnica.

STAR DISTRIBUIDORA DE EMBALAGENS

A empresa familiar atua na cidade de Chapecó há nove anos com distribuição e produção de embalagens, a fábrica de plásticos no Distrito Industrial funciona há três anos, contam com uma equipe de 50 colaboradores, dez vendedores, dois destes estão atuando na região de Florianópolis, aonde começaram recentemente as vendas de seus produtos,

a empresa atende diversas cidades nos três estados do Sul do país, trabalhando com metas mensais para ter uma boa venda trazendo lucro para a organização.

A empresa fabrica diversas embalagens plásticas, sacos de lixo, sacolas personalizadas para supermercados e farmácias, embalagens para frutas, pães e outros. As matérias-primas usadas são material virgem, que é usado para a fabricação de sacolas plásticas brancas e incolor, e o material reciclável que é usado para produção de sacos de lixo. Não trabalham com o estoque dessas matérias primas, pois elas são adquiridas semanalmente, apenas tendo em estoque o Polietileno. A empresa produz cerca de 40 toneladas de saco de lixo por mês, a produção por pedido é somente para sacolas personalizadas são necessários dois funcionários por turno em cada setor de produção começando pela extrusão, no qual já é definido o tamanho e largura dos produtos, logo após esse processo, esse material é enviado ao setor de corte, isso para as embalagens simples, já aquelas que são realizadas por encomenda passam pela fase de impressão do nome do estabelecimento que fez a encomenda das sacolas plásticas e só depois disso que elas vão para a etapa do corte.

A armazenagem dos produtos é realizada em paletes e conta com uma estrutura que necessita o uso de uma empilhadeira e paleteiras, a empresa não tem problema com a perda de produtos em estoque, pois tem saída rápida dos mesmos sem necessidade de ficar estocado por muito tempo. O meio de transporte é particular e feita por caminhões. Os pedidos são entregues todos na quinta-feira e o carregamento é feito na sexta-feira e no sábado. Para evitar transtornos no transporte e na entrega aos clientes, os motoristas, acompanham e conferem todo o carregamento.

O layout atual da empresa é extrusão-corte-impressão-armazenagem-carregamento, locais de máquinas que foram adequados sem um estudo prévio, para movimentação de material, saída de produto finalizado e trânsito de pessoal entre as máquinas.

As compras de materiais para a empresa e da matéria-prima é realizada pelo próprio dono da empresa, trabalhando com a possibilidade de

três fornecedores para comparar os preços, menos da matéria-prima, pois não tem muita opção. Para controle de todo o processo da fábrica é usado sistema interno apenas por códigos.

A seguir serão apresentadas algumas sugestões de melhorias no setor de armazenagem da empresa em destaque neste artigo.

1.2 Sugestões de Melhorias.

Trabalhar com mais dois funcionários por setor uma sugestão que pode ser realizada em longo prazo, facilitando o trabalho, agilidade e concentração nas tarefas. No equipamento usado para impressão do material, apenas um colaborador atua, podendo também, possuir mais um colaborador, ajudando o mesmo em situações adversas que podem ocorrer na produção. A empresa possui apenas um funcionário para operar as máquinas de corte, sendo aceito o mesmo em análise, pois o maquinário, depois de feito os ajustes, não necessita de “cuidados”. Organizar o layout da produção, conforme suas etapas extrusão/impressão/corte/armazenagem/carregamento.

Uma sugestão para o estoque é facilitar a separação/classificação, foi possível analisar que existem determinados produtos alocados juntos com outros de procedência diferente. Ter foco, sendo que existem produtos secundários no mesmo estoque. Fazer uma pré-separação, ajudaria o colaborador na hora de procurar determinado produto, onde essa separação seria feita basicamente como um endereço, onde cada corredor, prateleira e departamento, recebe um número e/ou de identificação. A possível separação por pedido facilitaria o carregamento e o trabalho de entrega, gerando mais agilidade para os motoristas.

TEMA DO BRAINSTORMING: Proposta de melhorias

PROBLEMA/OBJETIVO: Realizar diagnóstico da área de materiais e propor melhorias.

EXPERIÊNCIAS COM O ESTUDO:

- Empreendedorismo;
- Motivação;
- União;
- Gestão Familiar.

SUGESTÕES DE MELHORIAS:

- Layout da produção;
- Organização/Classificação dos produtos no estoque;
- Separação por pedido.
- Aumentar quadro de funcionários (em longo prazo).
- Foco no produto (secundários);

RESULTADOS ESPERADOS:

- Agilidade nas entregas;
- Aumento de produtividade;
- Rentabilidade.

3 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo realizar a análise da armazenagem e codificações de uma empresa do setor de embalagens, destacando-se a organização dos processos produtivos e os principais impactos dos resultados obtidos para toda organização.

Analisando a gestão de armazenagem da empresa do ramo citado, pode-se verificar que apesar de estar a cerca de três anos no mesmo local, sua gestão e alocação de equipamentos, estocagem, ainda pode ser melhorada. Dentre os problemas encontrados destaca-se a posição dos equipamentos, que não estão em acordo com o funcionamento da empresa e a organização do estoque, no qual, os produtos são produzidos e armazenados sem qualquer classificação ou nomenclatura, dificultando a

saída dos mesmos, pois o funcionário não o encontra no momento do carregamento dos produtos.

Pode-se concluir a partir das informações geradas, que a empresa tem muito para melhorar no processo de gestão de estocagem, precisando focar em uma armazenagem mais organizada, nomeada, classificada de acordo com o que foi produzido, facilitando assim, o acesso dos colaboradores e ocasionando ainda, uma saída mais rápida das mercadorias produzidas.

REFERÊNCIAS

<http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998>.

BALLOU, Ronald H. Logística Empresarial. 2011, ed. Atlas.

HEINRITZ, Stuart F. FARRELL, Paul V. Compras Princípios e Aplicações. São Paulo, ed. Atlas. 1983.

RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrosi. Gestão Estratégica da Armazenagem. São Paulo, ed. Aduaneiras, 2009.

VIANA, João José. Administração de Materiais. São Paulo, ed. Atlas, 2000.

Sobre o(s) autor(es)

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

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