



RUDY ELTON DE ALMEIDA

**GESTÃO DE RECURSOS NA AGÊNCIA DE INOVAÇÃO DO
CAFÉ (INOVACAFÉ)**

LAVRAS-MG

2019

RUDY ELTON DE ALMEIDA

GESTÃO DE RECURSOS NA AGÊNCIA DE INOVAÇÃO DO CAFÉ (INOVACAFÉ)

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para a obtenção do título de Bacharel.

Prof. Dr. André Luis Ribeiro Lima
Orientador

Prof. Dr. José Willer do Prado
Coorientador

LAVRAS-MG
2019

RUDY ELTON DE ALMEIDA

GESTÃO DE RECURSOS NA AGÊNCIA DE INOVAÇÃO DO CAFÉ (INOVACAFÉ)

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para a obtenção do título de Bacharel.

APROVADO em 29 de novembro de 2019.

Prof. Dr. André Luis Ribeiro Lima – UFLA

Prof. Dr. José Willer do Prado – UFLA

Prof. Dr. André Luis Ribeiro Lima
Orientador

LAVRAS-MG
2019

*Ao grande amor da minha vida, Josiane, pelo apoio incondicional em todos os momentos,
principalmente nos de incerteza, muito comuns para quem tenta trilhar novos caminhos.*

Sem você, nenhuma conquista valeria a pena!

Dedico

AGRADECIMENTO

Primeiramente à Deus, pela dádiva da existência, pela oportunidade de conquistar mais uma etapa da minha vida e por ter acompanhado e iluminado o meu caminho durante toda esta trajetória.

À minha namorada Josiane, pelo amor, companheirismo em todas os momentos e pelos sonhos compartilhados.

Aos meus pais, José Carlos e Dircinea, e aos meus irmãos Renan e Karla, pelo apoio incondicional e carinho dedicado.

Ao meu orientador na graduação, André Luis Ribeiro Lima, pela amizade, confiança e por todos os ensinamentos, os quais foram essenciais na minha formação.

Aos grandes professores que tive na graduação, em especial, ao Prof. Gideon Carvalho de Benedicto, com o qual aprendi lições que procuro aproveitar ao máximo na minha vida pessoal e profissional.

À toda equipe da Agência de Inovação do Café (InovaCafé), em especial, à Débora Roquini, pela paciência, disponibilidade e incentivo na elaboração deste Trabalho.

À Universidade Federal de Lavras, em especial, ao Departamento de Administração e Economia por todas as oportunidades proporcionadas.

Enfim, agradeço a todos aqueles que contribuíram de forma direta ou indireta para a concretização de mais essa etapa da minha vida, meu muito obrigado!

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Prédio da Agência de Inovação do Café (InovaCafé)	14
Figura 2 - Secretaria de Projetos da InovaCafé	16
Figura 3 - Almoxarifado da InovaCafé	18
Figura 4 - Almoxarifado da InovaCafé	19
Figura 5 - Tela do Sistema Conveniar - Pedido de Compra/Serviço	24
Figura 6 - Tela do Sistema Conveniar - Pedido de Compra/Serviço	25
Figura 7 - Planilha de controle de estoques de materiais do Almoxarifado	26
Figura 8 - Modelo proposto de Fluxo de Caixa diário	30
Figura 9 - Modelo proposto de Fluxo de Caixa mensal	31
Figura 10 - Tela do Sistema de Transportes - Requisições de Veículos para Viagens	33
Figura 11 - Tela do SIPAC/UFLA - Requisições de serviços	34
Figura 12 - Tela do Suporte DGTI - Requisições de serviços	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Setores, órgãos e projetos vinculados à InovaCafé	13
Quadro 2 - Atividades desenvolvidas no estágio	15

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 DESCRIÇÃO DO LOCAL DE ESTÁGIO	10
2.1 A Agência de Inovação do Café (InovaCafé).....	10
3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	15
4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS REALIZADOS	17
4.1 Gestão do Almoxarifado da InovaCafé	17
4.2 Planejamento Financeiro das compras efetuadas pela InovaCafé	21
4.3 Implantação do Fluxo de Caixa na Cafeteria Escola (CafEsal)	28
4.4 Rotinas Administrativas da InovaCafé	32
4.4.1 Requisições de veículos para viagens ao setor de Transportes da UFLA.....	32
4.4.2 Requisições de serviços no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC/UFLA)	33
4.4.3 Requisições de serviços no Sistema de Suporte DGTI	35
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
6 SUGESTÕES.....	37
REFERÊNCIAS.....	40

1 INTRODUÇÃO

Durante a trajetória acadêmica, os estudantes do curso de Administração recebem todo conteúdo teórico necessário para auxiliá-los a serem profissionais qualificados ao concluírem o curso. Dentre todas as atividades, pode-se afirmar que o estágio possibilita a formação de competências profissionais e contribui de maneira significativa para a inserção do aluno no mercado de trabalho, proporcionando uma grande oportunidade para colocar em prática tudo que foi aprendido em sala de aula.

Diante disso, pode-se afirmar que os cursos de administração têm como objetivo preparar os acadêmicos para o mercado de trabalho, fornecendo aprendizado e o embasamento teórico para o exercício da profissão. Desta forma, o estágio exerce o papel de agente complementar dos estudos, oferecendo ao aluno a oportunidade da experiência prática e possibilitando o desenvolvimento de habilidades relacionadas com o seu campo de atuação profissional.

Cabe salientar que o estágio complementa e aperfeiçoa o ensino ministrado na faculdade, pois além de possibilitar uma primeira experiência profissional e aprender a aplicar de forma prática os conhecimentos acadêmicos nas organizações, o aluno tem a oportunidade de vivenciar o dia a dia empresarial nos diversos âmbitos e aumentar a sua rede de contatos.

Em conformidade com Mintzberg e Gosling (2003, p. 31), “administradores não podem ser criados em salas de aula, pois a educação gerencial requer a experiência prática”. Portanto, o intuito do curso de Administração é o desenvolvimento de profissionais com visão gerencial e estratégica. Da mesma forma, Michels (2012, p. 44) argumenta que “o estágio em ciências sociais aplicadas e, especificamente, no curso de Administração, remonta à necessidade da sistematização de conhecimentos envoltos na prática e que podem ser reaplicados ou adaptados de acordo com novas insurgências ou necessidades do contexto”.

No que concerne ao estágio supervisionado para alunos do curso de Administração, pode-se afirmar que o seu principal objetivo deste seja o de aproximar o futuro bacharel da sua realidade, tornando-se alternativa de aprendizagem organizacional, promovendo o desenvolvimento do conhecimento, de técnicas e habilidades do futuro profissional, funcionalidades estas que podem conduzir ao posicionamento desse administrador frente ao mercado de trabalho.

De acordo com o Projeto Pedagógico de Curso (PPC) de Graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras (UFLA), o estágio supervisionado é um componente curricular obrigatório que tem como objetivo proporcionar ao aluno uma formação técnica e

científica eficiente, mediante contato com o campo de atuação profissional, com o intuito de melhor prepará-lo para o mercado de trabalho, complementando a teoria recebida no curso acadêmico, bem como assegurando-lhe orientação, auxílio técnico-científico e apoio administrativo. Cabe ressaltar que o estágio supervisionado corresponde a uma carga horária expressiva dentro do curso de Administração, tendo duração mínima de 340 (trezentos e quarenta) horas, sendo 17 (dezesete) horas teóricas e 323 (trezentos e vinte e três) horas práticas contínuas, no mesmo local de estágio (UFLA, 2018).

Em concordância com a lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008, o estágio pode ser definido como o ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo do estudante. O estágio integra o itinerário formativo do educando e faz parte do projeto pedagógico do curso (CARTILHA ESCLARECEDORA SOBRE A LEI DO ESTÁGIO, 2008, p. 9).

Ademais, vale enfatizar que o estágio permite que o futuro profissional se posicione estrategicamente em função das necessidades do mercado. O aluno terá a oportunidade de consolidar seus conhecimentos e gerar um alto valor agregado às empresas, desenvolvendo habilidades e construindo atitudes que o auxiliam na resolução de problemas enfrentados pelas organizações.

O presente trabalho tem por objetivo apresentar e relatar as experiências, os conhecimentos adquiridos e casos observados ao longo do período de estágio supervisionado na Agência de Inovação do Café (InovaCafé), um órgão vinculado à Pró-Reitoria de Pesquisa (PRP) da Universidade Federal de Lavras (UFLA), no período compreendido entre 06/08/2018 e 14/12/2018.

O estágio foi desenvolvido na Secretaria de Projetos da InovaCafé e teve como atividades principais: Auxílio na Gestão do Almoxarifado da InovaCafé; Auxílio no planejamento financeiro das compras efetuadas pela InovaCafé, via Fundecc; Auxílio na implantação do Fluxo de Caixa na Cafeteria Escola da UFLA (CafEsal); Auxílio nas rotinas administrativas da InovaCafé.

2 DESCRIÇÃO DO LOCAL DE ESTÁGIO

2.1 A Agência de Inovação do Café (InovaCafé)

A Agência de Inovação do Café (InovaCafé) é um órgão vinculado à Pró-Reitoria de Pesquisa (PRP) da Universidade Federal de Lavras (UFLA) e desenvolve estudos, pesquisas e inovações para promover o empreendedorismo no setor agroindustrial do café. A InovaCafé tem como objetivo contribuir com o desenvolvimento do conhecimento científico e apresentar soluções para problemas demandados por órgãos e instituições públicas ou privadas que sejam relacionados ao agronegócio do café.

Vale enfatizar que no regimento interno da InovaCafé é definido que a agência é administrada por um conselho de administração composto pelo diretor-presidente, quatro membros e por uma secretária executiva.

Ressalta-se que a InovaCafé é fruto da articulação do Polo de Excelência do Café, Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior de Minas Gerais (Sectes), UFLA e Ministério da Educação (MEC), contando com o apoio da Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) e da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (Fapemig). Também contribuem para a viabilização da Agência o Consórcio Pesquisa Café e o INCT-Café.

O espaço da InovaCafé integra iniciativas do Setor de Cafeicultura da UFLA, o Polo de Excelência do Café, o Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia do Café (INCT-Café), Polo de Tecnologia em Pós-Colheita do Café, Polo de Tecnologia em Qualidade do Café, Centro Tecnológico de Comercialização Online de Café (e-Café Brasil) e o Centro de Inteligência em Mercados (CIM).

Cabe salientar que também fazem parte da Agência, a Coordenação Institucional do Consórcio Pesquisa Café, a Unidade de Torrefação de Café, a Secretaria Administrativa da Revista Coffee Science, a Unidade de Difusão Virtual de Tecnologias – Café Web TV, o Centro de Armazenamento e Controle de Defensivos Agrícolas, os laboratórios de Anatomia e Fisiologia do Cafeeiro e Genética Molecular. Além disso, núcleos de pesquisa da Universidade passaram a ser sediados no espaço: Núcleo de Estudos em Cafeicultura (Necaf), Núcleo de Estudos em Qualidade, Industrialização e Consumo de Café (QI Café), Grupo de Estudos em Herbicidas, Plantas Daninhas e Aleopatia (GHPD), Núcleo de Estudos em Melhoramento e Clonagem (NEMEC).

A Agência de Inovação do Café é aberta à participação de discentes, docentes e técnicos administrativos e outros servidores públicos que atuem em áreas de conhecimento que tenham interfaces com os projetos e ações desenvolvidos no seu âmbito de atuação.

É importante frisar que a InovaCafé, segundo estabelecido na resolução do CUNI (Portaria nº 456 de 08 de maio de 2014, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2014), tem por finalidade desenvolver estudos, pesquisas, inovação, bem como promover o empreendedorismo em temas relacionados ao café, competindo-lhe:

- a) desenvolver projetos de pesquisas e inovações multidisciplinares que visem ao desenvolvimento do conhecimento científico, tecnológico e inovador e à solução de problemas demandados por órgãos ou instituições públicas ou privadas referentes ao agronegócio café;
- b) formular e desenvolver projetos de extensão em interface com a pesquisa que proponham soluções inovadoras e transformadoras para os problemas relacionados ao café em múltiplas dimensões: políticas, ambientais, culturais, sociais, tecnológicas, territoriais e administrativas, em atuação multidisciplinar envolvendo outras agências e setores da UFLA;
- c) promover a interdisciplinaridade por meio da congregação de grupos de pesquisadores e extensionistas docentes, discentes e colaboradores externos que possam contribuir com a finalidade da agência;
- d) colaborar para a cooperação técnica e acadêmica com instituições públicas ou privadas, nacionais ou internacionais, respeitando-se a legislação vigente e as normas institucionais para as finalidades específicas;
- e) organizar eventos técnico-científicos (reuniões, simpósios, seminários, encontros técnicos, palestras, debates, entre outros) que possam contribuir para a construção e difusão coletiva de conhecimento e inovação nos temas da Agência;
- f) realizar diagnósticos, emitir pareceres e desenvolver projetos de pesquisa e extensão que visem à solução de problemas relacionados ao café nas diferentes esferas de governo e na iniciativa privada;
- g) colaborar para a formação profissional de gestores e servidores públicos de carreira e pessoal terceirizado mediante a proposição de ofertas de cursos de graduação e pós-graduação, capacitação, extensão e treinamento nas modalidades à distância, semipresencial e presencial visando o conhecimento e proposição de soluções para problemas no agronegócio café;
- h) captar recursos de subvenções, doações, legados, cooperação financeira e provenientes de contratos e convênios de pesquisa e extensão com entidades públicas ou privadas, agências ou organizações nacionais e internacionais que visem o financiamento das atividades da Agência;

- i) colaborar na prestação de serviços relacionados à solução de problemas no agronegócio café;
- j) desenvolver outras atividades não contempladas nos itens anteriores que estejam em consonância com os objetivos e competências da Agência.

Toda organização deve orientar suas atividades com base em um planejamento estratégico preestabelecido que guie suas ações e auxilie na tomada de decisão. O planejamento estratégico, de acordo com Kotler (2006), “se trata de uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior interação com o ambiente.”

Para Kotler (2006), a missão deve refletir exatamente a "razão de ser" da organização. Sendo assim, é a missão que, na prática, vai influenciar as decisões mais importantes e orientar a definição de objetivos e metas que deverão ser alcançados pela InovaCafé.

A visão deve estar de acordo com a missão da organização para, assim, impulsionar o trabalho de todas as áreas em direção aos objetivos (FERNANDES, 2013). Pode-se afirmar que a falta de uma visão é prejudicial, pois a definição de onde se pretende chegar permite entender com clareza o que é preciso melhorar na organização para que sua posição seja consolidada.

Em conformidade com Níven (2003), os valores são princípios ou crenças que funcionam como guia para os comportamentos, atitudes e decisões de toda e qualquer pessoa, que no exercício das suas responsabilidades e na busca dos seus objetivos estejam executando a missão, na direção da visão da organização.

Nesse contexto, de acordo com Costa (2017), pode-se afirmar que o planejamento estratégico da Agência de Inovação do Café (InovaCafé) segue as seguintes diretrizes:

Missão:

“Constituir um ambiente de cooperação da Universidade-Indústria-Governo (U-I-G), buscando a excelência na indução de inovações que contribuam com a competitividade e a sustentabilidade do Sistema Agroindustrial do Café (SAC).”

Visão:

“Ser uma agência reconhecida em nível nacional e internacional como indutora de inovações para o Sistema Agroindustrial do Café.”

Valores:

“A InovaCafé é uma organização onde há compromisso com a inovação, cooperação, inteligência competitiva, proximidade, empreendedorismo, sinergia, sustentabilidade e ética.”

De acordo com sua proposta de organização (Portaria nº 456 de 08 de maio de 2014, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2014), a InovaCafé é gerida por um Conselho de Administração com o apoio de uma Secretaria. O Conselho de Administração é composto por um diretor e seis membros designados pelo Reitor, entre servidores, docentes e técnico-administrativos. Cabe ressaltar que tais integrantes devem atuar em atividades de ensino, pesquisa ou extensão, que tenham como objeto de trabalho o café.

Cabe frisar que profissionais de instituições parceiras ocupantes de cargos de coordenação ou gerência de órgãos vinculados técnica e/ou administrativamente à InovaCafé podem, excepcionalmente, participar como membros do Conselho de administração, desde que sejam convidados e designados pelo Reitor.

No Quadro 1, pode-se observar os setores, órgãos e projetos vinculados à Agência de Inovação do Café (InovaCafé).

Quadro 1 - Setores, órgãos e projetos vinculados à InovaCafé.

Setores/órgãos/projetos	Vinculação
Setor de Cafeicultura	Departamento de Agricultura da UFLA
Polo de Excelência do Café - PEC	Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior de Minas Gerais - Sectes/MG
Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia do Café - INCT/Café	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq
Núcleo de Estudos em Cafeicultura – (NECAF)	Departamento de Agricultura da UFLA
Secretaria Administrativa da Revista Coffee Science	Departamento de Agricultura da UFLA
Unidade de Difusão Virtual de Tecnologias - Café Web TV	Sectes-MG/FAPEMIG
Bureau de Inteligência Competitiva do Café	Sectes-MG/FAPEMIG
Centro de Trainee em Mercados	Departamento de Administração e Economia da UFLA
Centro de Armazenamento e Controle de Defensivos Agrícolas	Departamento de Agricultura da UFLA
Laboratório de Análises Avançadas e Biotecnologia	Departamento de Agricultura da UFLA
Polo de Tecnologia em Pós-Colheita do Café	Departamento de Engenharia da UFLA
Polo de Tecnologia em Qualidade do Café	Departamento de Agricultura da UFLA
Coordenação Institucional do Consórcio Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento do Café	Departamento de Agricultura da UFLA
Unidade de Torrefação de Café da UFLA	Departamento de Agricultura da UFLA

Fonte: Portaria nº 456 de 08 de maio de 2014, da Universidade Federal de Lavras (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2014).

Na Figura 1, pode-se observar o prédio da Agência de Inovação do Café (InovaCafé), localizada na Universidade Federal de Lavras.

Figura 1 – Prédio da Agência de Inovação do Café (InovaCafé).



Fonte: Agência de Inovação do Café (2018).

No que concerne à estrutura física da Agência de Inovação do Café (InovaCafé), cabe ressaltar que o prédio possui aproximadamente 1500 m² (mil e quinhentos metros quadrados) de área construída, dividida em três pavimentos, incluindo as salas dos projetos e laboratórios multiusuários.

3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio foi desenvolvido na Secretaria de Projetos da Agência de Inovação do Café (InovaCafé), na Universidade Federal de Lavras. Com carga horária diária de 4 horas e em um período compreendido entre 06/08/2018 a 14/12/2018, totalizaram-se 340 horas de estágio.

As atividades desenvolvidas no estágio, o total de horas trabalhadas em cada atividade, bem como uma descrição breve das mesmas estão apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Atividades desenvolvidas no estágio.

Atividade	Descrição	Carga Horária
1) Gestão do Almoxarifado da Agência de Inovação do Café (InovaCafé)	Auxílio no recebimento, conferência e armazenamento dos materiais no almoxarifado da InovaCafé.	120
2) Planejamento Financeiro das compras efetuadas pela InovaCafé	Auxílio no Planejamento Financeiro das compras efetuadas pela InovaCafé, via Fundação de Desenvolvimento Científico e Cultural (FUNDECC).	60
3) Implantação do Fluxo de Caixa na Cafeteria Escola da UFLA (CafEsal)	Auxílio na implantação do Fluxo de Caixa na Cafeteria Escola da UFLA (CafEsal), com o intuito de facilitar a tomada de decisão.	60
4) Rotinas Administrativas da InovaCafé	Auxílio nas rotinas Administrativas da Agência de Inovação do Café (InovaCafé).	100
TOTAL DE HORAS		340

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Na Figura 2, pode-se observar a Secretaria de Projetos da InovaCafé, onde foram desenvolvidas a maioria das atividades do estágio.

Figura 2 – Secretaria de Projetos da InovaCafé.



Fonte: Do autor (2018).

Ressalta-se que a Secretaria de Projetos está localizada no 1º piso da Agência de Inovação do Café (InovaCafé).

Vale salientar que a Secretaria de Projetos é responsável pelo suporte e atendimento às demandas dos setores, órgãos e projetos vinculados à InovaCafé.

4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS REALIZADOS

Para maior compreensão do estágio, abaixo estão descritas as principais atividades realizadas e observadas na Agência de Inovação do Café (InovaCafé).

4.1 Gestão do Almojarifado da InovaCafé

O Almojarifado possui a função de destinar espaços onde deve permanecer cada item que aguarde a necessidade de sua utilização. Tem como função assegurar que o material adequado, na quantidade devida, esteja no local certo, quando necessário, por meio de armazenagem de materiais, de acordo com normas exigidas, objetivando resguardar a preservação da qualidade e as quantidades exatas. Além disso, o mesmo deverá ter atendimento rápido e eficiente, com rigorosos procedimentos quanto à retirada dos produtos preservando os materiais armazenados protegendo-os contra furtos e desperdícios (DIAS, 2005).

Segundo Martins (2006), no almojarifado exige-se o controle do estoque (quantidade, reposição, armazenagem, validade, controle do uso e outros), mercadorias e produtos (de limpeza, de escritório, serviços e outros), aquisição (levantamento de preços, pesquisa de fornecedores, registro das compras feitas e a fazer, arquivamento de notas) e outras tarefas feitas pelo almojarife ou estoquista. Estas funções necessitam observar critérios de racionalização, acondicionamento, localização, acurácia, padronização, indicadores e documentação.

No que concerne ao Almojarifado de uma organização do setor público, pode-se dizer que este é responsável pela guarda e conservação dos materiais em estoque para atendimento interno (FENILI, 2016). Sendo assim, entende-se que a definição de almojarifado para um órgão da Administração Pública deve remeter somente a um conceito de conservação dos materiais para uso futuro dos setores internos com suas atividades rotineiras.

Em conformidade com Jacobsen (2016), este conceitua o almojarifado para o setor público, como sendo um local onde os materiais utilizados nos diversos departamentos da organização são recebidos, conferidos, estocados, conservados, distribuídos e controlados, aguardando para serem consumidos.

Ressalta-se que na InovaCafé, a verificação da conformidade dos materiais recebidos no tocante à quantidade, declaradas na nota fiscal pelo fornecedor, eram realizadas geralmente pela secretária de Projetos e/ou estagiário no momento da entrega.

No que concerne à entrada dos materiais na InovaCafé, havia uma conferência dos itens a partir da nota fiscal, em seguida era efetuado um lançamento da entrada dos materiais em estoque, usando uma identificação para cada produto.

Quanto ao espaço físico do almoxarifado da InovaCafé, o mesmo pode ser definido como inadequado para as atividades operacionais desenvolvidas, insuficiente para estocar a quantidade de suprimentos de forma ideal para o setor. Além disso, outro fato observado foi a falta de organização dos materiais e suprimentos armazenados.

No que tange ao armazenamento dos materiais, a escolha do modo mais eficiente de armazenamento era feita em função do espaço físico disponível, do número de itens estocados, dos seus tipos de embalagens e do giro de cada material.

Cabe ressaltar que a InovaCafé armazena seus materiais e suprimentos em uma sala com aproximadamente 12 m², considerada insuficiente para a armazenagem ideal de seus materiais. Sendo assim, os itens são armazenados conforme suas similaridades, porém, como não há espaço suficiente para as várias características dos itens, alguns são estocados juntos com outros itens com características diferentes. Para armazenagem dos vários itens em estoque, utiliza-se um armário fechado para quantidades menores e prateleiras para o material em maiores quantidades. Na Figura 3, pode-se observar o espaço físico limitado e desorganizado do almoxarifado da InovaCafé.

Figura 3 - Almoxarifado da InovaCafé.



Fonte: Do autor (2018).

É importante ressaltar que o excesso de estoque no almoxarifado é causado não só por falhas na reposição, mas também por materiais vencidos/obsoletos de difícil desfazimento. Esse excesso traz como consequência o problema de falta de espaço no almoxarifado e afeta a correta armazenagem dos materiais. Diante do almoxarifado sobrecarregado, a responsável pelo setor vê-se obrigada a armazenar os materiais em locais impróprios ou incorretos.

Na Figura 4, percebe-se que o almoxarifado necessita de uma readequação no que se refere à disposição dos materiais e suprimentos em estoque. No caso, nota-se várias caixas armazenadas sem respeitar os limites de empilhamento, em contato direto com o piso por falta de pallets.

Figura 4 - Almoxarifado da InovaCafé.



Fonte: Do autor (2018).

No que tange à organização do almoxarifado, entre os vários custos que o estoque onera à empresa estão os gastos com as instalações do armazém. Entretanto, para não criar custos não viáveis para a InovaCafé, sugere-se providências de melhorias em relação ao espaço físico do almoxarifado existente. Tais providências são baseadas na organização dos itens de forma a otimizar a capacidade de armazenagem do depósito através de mudanças no layout de pallets e prateleiras, bem como realocação dos itens estocados, levando-se em conta alguns fatores que influenciam na determinação da armazenagem, como rotatividade dos itens, volume e peso, similaridade e valor. Ademais, sugere-se a identificação, a codificação e o cadastramento de todos os materiais em estoque no Almoxarifado.

Em conformidade com Dias (2014) e Fenili (2016), a classificação de materiais engloba catalogação, simplificação, especificação, normalização, padronização e codificação de todos os materiais pertencentes ao estoque. Cabe ressaltar que tal classificação facilita também o gerenciamento do armazém, bem como favorece o planejamento e controle de estoques (HARA, 2012; DIAS, 2015).

Ressalta-se que a etapa de Identificação busca estabelecer a identidade do material, através da especificação de suas principais características; Já a Codificação consiste em atribuir um código que represente os elementos identificadores do material e que simbolize a identidade do mesmo, com o intuito de facilitar a identificação dos itens; e por fim, o Cadastramento consiste em registrar, em um banco de dados, a codificação dos materiais e/ou produtos pela qual os mesmos passarão a ser conhecidos no almoxarifado da InovaCafé. O cadastramento também inclui a unidade de controle, carga unitária, fornecedores, código dos fornecedores, bem como outras informações julgadas necessárias no cadastro do item.

É importante ressaltar que através da readequação do layout e organização do almoxarifado, obtêm-se ganho de espaço, facilidade de localização e agilidade no armazenamento e na retirada de produtos requisitados. Além disso, a codificação dos materiais proporcionará maior facilidade no fornecimento de dados para o software de controle de estoque. Cabe frisar que os formulários de registros de saída auxiliarão no registro manual imediato, feito pela secretária do setor, no exato momento da retirada de materiais e/ou suprimentos do estoque.

4.2 Planejamento Financeiro das compras efetuadas pela InovaCafé

No que tange à necessidade de um planejamento financeiro das compras e devido à existência de grande dificuldade em manter um sincronismo entre fornecimento e demanda dos materiais em estoque, percebe-se a necessidade de um planejamento ajustado à principal característica desses materiais que é a incerteza quanto à quantidade e à data de utilização. Esse planejamento se baseia na utilização de médias de dados históricos e de parâmetros, com o intuito de prospectar quantidades de estoque a serem mantidas. Além disso, cabe frisar que um bom planejamento de estoque deve permitir que a empresa trabalhe com a menor quantidade possível de materiais e/ou suprimentos estocados.

É importante ressaltar que a UFLA descentraliza parte dos recursos recebidos, por meio da Matriz de Alocação de Recursos, para os departamentos, diretorias, pró-reitorias e setores com o intuito de melhorar a qualidade do ensino, pesquisa e extensão, bem como para a manutenção de toda a sua infraestrutura e capacitação de seus servidores. Além desse recurso da matriz, as unidades ainda podem gerenciar recursos oriundos de projetos específicos, que podem ser financiados com recursos da instituição ou com recursos de outras fontes.

Considerando o recebimento de recursos financeiros, a Agência de Inovação do Café (InovaCafé) deve planejar, de forma sistematizada, como irá gerir tais recursos de modo a atingir o objetivo proposto. Dentro desse contexto é que surge a necessidade do planejamento e gestão dos recursos recebidos.

Gitman (2010) afirma que a realização de um planejamento financeiro é imprescindível, pois fornece um mapa para a orientação, a coordenação e o controle dos passos que a empresa dará para atingir seus objetivos.

O termo “compras”, usualmente empregado para definir a ação de aquisição de materiais e/ou serviços, para serem posteriormente utilizados, define o ato de processar as aquisições e suprir a necessidade de materiais e/ou serviços no momento adequado. Sendo assim, a função compras requer planejamento, pesquisas e análises de fornecedores, acompanhamento dos pedidos de compra, inspeção de qualidade, dentre outros. Além disso, o setor responsável por este processo requer uma interligação e coordenação de excelência entre os diversos departamentos da empresa (GONÇALVES, 2010).

No que se refere à aquisição de materiais no setor público, Batista e Maldonado (2008) ressaltam que existe uma correlação muito grande entre a compra pública e a privada, uma vez que ambas buscam o menor preço, com garantia de qualidade. Todavia, a compra pública requer

procedimentos específicos para lhe dar efeito, como, por exemplo, a legislação; enquanto na compra privada esses procedimentos são de livre escolha.

Nas organizações privadas o processo de compras ocorre de maneira aberta, pois as instituições podem pesquisar o mercado e escolher o fornecedor que melhor atenda às suas necessidades, o administrador neste momento toma a decisão da compra diretamente, pois não está sujeito a nenhuma lei que o obrigue a realizar as aquisições para sua empresa de forma regulamentada, ele pode realizar estes processos de qualquer maneira desde que a lei não o proíba.

Em contrapartida, partindo do princípio da eficiência e responsabilidade na gestão dos recursos públicos, as aquisições de qualquer tipo de material realizado pela Administração Pública, devem seguir normas instituídas por lei. No tocante aos princípios constitucionais do exercício da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, estes devem ser respeitados e seguidos, sendo uma obrigação no setor público.

Nesse contexto, utiliza-se a licitação e suas modalidades como meio para aquisição de bens e serviços pela Administração Pública que foi instituída pela Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 no art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências no âmbito dos Poderes da União (Executivo, Legislativo e Judiciário) dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (BRASIL, 1993).

Em conformidade com Justen Filho (2000), é importante destacar que a licitação consiste em um procedimento administrativo, composto de atos sequenciais, ordenados e independentes, mediante os quais a Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse, devendo ser conduzida em conformidade com os princípios constitucionais e aqueles que lhes são correlatos.

A licitação objetiva garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração Pública, de maneira a assegurar oportunidade igual a todos os interessados e possibilitar o comparecimento ao certame ao maior número possível de concorrentes.

As modalidades de licitação utilizadas são concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão (BRASIL, 1993). Cabe enfatizar que a escolha de uma ou outra modalidade de licitação ocorre em função do valor estimado para a compra e dos casos de emergência.

De acordo com o artigo 15 da Lei nº 8.666/1993 (BRASIL, 1993), as compras públicas, sempre que possível, deverão: a) atender ao princípio da padronização; b) ser processadas

através de sistema de registro de preços; c) submeter-se às condições de aquisição e pagamento semelhantes às do setor privado; d) ser subdivididas em tantas parcelas quantas necessárias para aproveitar as peculiaridades do mercado, visando economicidade; e) balizar-se pelos preços praticados no âmbito dos órgãos e entidades da Administração Pública.

Ademais, é importante frisar que outra diferença entre as compras dos órgãos públicos e privados está no fato de que no começo do ano é destinada uma verba para que os órgãos públicos possam funcionar, assim como é definido no planejamento estratégico de empresas privadas. Entretanto, se ao final do ano a organização pública tiver economizado bastante, a verba que ela economizou lhe é retirada, e volta para os cofres do Governo Federal e no próximo ano lhe será destinado uma verba menor.

É importante salientar que o controle de estoques de materiais na Agência de Inovação do Café pode ser definido como visual, ou seja, não há um sistema de controle baseado em registros de entrada e saída, mas sim, de acordo com a experiência e percepção da secretária de Projetos, quando esta observa que certo material está em falta e registra o fato em uma lista de compras. Entretanto, o pedido de ressurgimento ocorre somente quando esta lista de compras atinge a quantidade considerada ideal. Ressalta-se que esse procedimento é realizado através do Sistema Conveniar.

No que concerne à execução dessa atividade durante o estágio, vale destacar que os formulários de pedidos de compras preenchidos pelo usuário, isto é, pelo estagiário, no Sistema Conveniar, são enviados ao final do processo ou salvos para posterior envio. Um pedido, após ser enviado pelo usuário, não pode mais ser alterado e o gestor do projeto na Fundação de Desenvolvimento Científico e Cultural (FUNDECC) recebe uma pendência para aprovar o pedido. Em todos os tipos de pedidos, a primeira informação solicitada é a escolha em qual projeto o pedido será realizado. Posteriormente, o Sistema Conveniar já apresenta uma série de informações acerca do projeto, inclusive habilitando o botão “Plano de Trabalho”, que apresenta o saldo das rubricas e os itens aprovados no projeto.

Ressalta-se que todo pedido, ao ser salvo pela primeira vez, ganha um número identificador que permite rastreá-lo e identificá-lo no sistema durante toda sua tramitação e execução. O usuário pode utilizar esse número para localizar o pedido a qualquer momento e acompanhar o andamento de todas as suas etapas. Além disso, o Sistema apresenta informações importantes, como coordenador, vigência e saldo do projeto.

Cabe enfatizar que todas estas informações são de extrema relevância para a tomada de decisão na realização dos pedidos e são consideradas na aprovação do pedido pelo gestor do projeto na Fundação.

Na Figura 5, pode-se observar a tela do Sistema Convenir, no qual são realizados os pedidos de compra/serviço requisitados pelos setores, órgãos e projetos que compõem a InovaCafé.

Figura 5 – Tela do Sistema Convenir - Pedido de compra/serviço.

The screenshot displays the 'Pedidos de Compra/Serviço' (Purchase/Service Requests) screen in the 'convenir' system. The interface includes a navigation menu at the top with options like 'Início', 'Comitês', 'Fóruns', 'Notas', 'Serviços', 'Pedidos', and 'Dados Pessoais'. The main content area shows a form for a purchase request with the following details:

- Número do Pedido:** 22503/2018
- Projeto:** 830 INOVACAFÉ
- Id do Projeto:** 000,27
- Coordenador:** Luiz Gonzaga de Castro Junior
- Vigência:** 01/02/2018 - 02/02/2021
- Rubrica:** Rubrica Única
- Meta:** Selecione uma Meta
- Etapas:** Selecione uma Etapa
- Tipo de Compra:** Equipamentos/produtos nacionais
- Instituição/Setor:** Universidade Federal de Lavras / Departamentos / Administraç
- Finalidade:** Compra de 90 litros de nitrogênio líquido para utilização nas pesquisas dos Laboratórios de Anatomia e Fisiologia do Café e a Genética Molecular vinculados à InovaCafé.
- Carência:** 60 dias
- Situação:** Em Processamento

Fonte: Do autor (2018).

No que se refere ao processo de aquisição de materiais ou de contratação de serviços no Sistema Convenir, cabe ressaltar que a priori, a unidade requisitante, no caso a InovaCafé, deve se certificar da real necessidade da aquisição do material de consumo ou material permanente, verificando se o mesmo não existe em estoque no almoxarifado.

No caso de Material Permanente, deve-se verificar todas as especificações técnicas (como por exemplo, voltagem do local onde será instalado, medidas e espaço necessário), se há local e condições para instalação do equipamento assim que o mesmo for entregue; condições de transporte e instalação. Já no que tange ao Material de Consumo, deve-se verificar se há local e perfeitas condições para a guarda, segurança e acondicionamento do mesmo, dentro das indicações por parte do fabricante.

Ademais, é importante enfatizar que, anteriormente ao pedido de compra e/ou serviço no Sistema Conveniar, o usuário deve realizar uma Pesquisa de Preços, conforme instruções do TCU (Tribunal de Contas da União), sendo no mínimo 03 (três) orçamentos, obrigatoriamente com CNPJ, com o intuito de verificar-se os preços vigentes no mercado. Além disso, a descrição e o nome do item nos orçamentos devem também estar em consonância com os itens registrados na requisição, para que não haja transtornos e retrabalhos.

A Figura 6 refere-se a um pedido de compra de materiais requisitado pelos Laboratórios vinculados à InovaCafé, realizado no Sistema Conveniar.

Figura 6 – Tela do Sistema Conveniar - Pedido de compra/serviço.

conveniar

Olá, Ruffy. Sair

Início Consultas Extrato Saldo Serviços Pedidos Dados Pessoais

Consultar Itens de Compra/Serviço

Os Critérios de Consulta

Configurar Impressão Visualizar Impressão Depositar para Fazer

Nº Pedido	Cód. Projeto	Projeto	Solicitante	Data do Pedido	Produto	Quant.	Unidade	Valor	Moeda	Processo Compra	AF/OS	Gestor de Compras	Relatório AF/OS	Fornecedor	Data de Entrega	Situação	Histórico
22509/2018	834	INOVACAFÉ	Deborah Requini de Souza	10/05/2018	Nitrogênio	95	litro	6,3500	Real	22509/2018	27015/2018	Vera Lúcia Matias		Comercial Química Representações Ltda	21/04/2018	Aguardando Chegada da mercadoria	

Total de Registros: 1

FUNDECC FAEPE

Clientec SOBRA

Fonte: Do autor (2018).

No que se refere à previsão de estoques da InovaCafé, cabe enfatizar que esta é baseada no histórico de demandas do período anterior, porém sem registro, embasado somente na experiência da secretária do setor. Sendo assim, é muito comum a InovaCafé não atender algumas demandas da Cafeteria Escola (CafEsal), Laboratórios e Projetos, por falta de materiais e/ou suprimentos. Isso ocorre pela falta de planejamento do estoque, bem como da falta de controle com relação aos itens em estoque.

Cabe salientar que o pedido de ressuprimento, em um sistema de controle de estoques, indica o momento ideal para emissão de novo pedido de compra para reposição do estoque. O

desconhecimento desse ponto pode gerar pedidos fora de época que, por sua vez, podem gerar atrasos ou precipitações nos pedidos de compra.

Diante desse contexto, sugere-se que a InovaCafé estabeleça uma disponibilidade de materiais e suprimentos suficientes, de acordo com os níveis de mínimo/máximo para a manutenção do estoque, conforme a demanda da Cafeteria Escola (CafEsal), Laboratórios e Projetos.

Segundo Dias (2008), o gerenciamento de estoques reflete quantitativamente os resultados obtidos pela empresa ao longo do exercício financeiro e diante disso, tende a ter sua ação concentrada na aplicação de instrumentos gerenciais baseados em técnicas que permitam a avaliação sistemática dos processos utilizados para alcançar as metas desejadas. Com objetivo de garantir a disponibilidade suficiente de estoques para sustentar as operações, mantém os níveis mais baixos possíveis dos custos de estocagem, de encomenda de recebimento, de falta de estoque e os de obsolescência (DIAS, 2008).

Diante disso, no intuito de facilitar o controle de estoques de materiais e suprimentos do Almoxarifado, a priori sugeriu-se a criação de uma planilha no Excel, com o objetivo de diminuir o gargalo do setor.

Na Figura 7, pode-se observar a planilha de controle de estoques de materiais do almoxarifado.

Figura 7 – Planilha de controle de estoque de materiais do almoxarifado.

ITEM		MOVIMENTO DIÁRIO								
CÓD.	DESCRIÇÃO	UN	MÍN	MÁX	SALDO ANTERIOR	1	2	3	4	5
00001	PAPEL A4	PCT	30	50						-2,00
00002	PAPEL TIMBRADO	PCT	30	50			-1,00			
00003	ENVELOPES - SIMPLES E PERSONALIZADOS	UN	20	100		-2,00		-3,00	-5,00	
00004	PASTAS - PLÁSTICO E PAPELÃO	UN	20	80						
00005	CANETA	UN	100	150						
00006	LÁPIS	UN	100	150						
00007	BORRACHA	UN	100	150						
00008	ETIQUETAS	PCT	10	20			-1,00			
00009	GRAMPEADOR	UN	5	10				-1,00		
00010	PASTA ARQUIVO-MORTO	UN	30	60						
00011	CLIPES	CX	10	20						
00012	POST-IT	UN	100	200						

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

Ressalta-se que após a elaboração da planilha para o controle de estoque de materiais e suprimentos do almoxarifado, o gargalo no setor diminuiu, pois o registro de entrada e saída de materiais permitiu a análise da acuracidade de estoques.

É importante frisar que na Agência de Inovação do Café, além de não se ter um ponto de reposição de estoques adequado, levando-se em conta todas as variáveis de tempo do processo de reposição, que vão desde a verificação da necessidade do pedido até a entrega do material pelo fornecedor, tem-se um fator agravante no processo de reposição do estoque: o processo de licitação pública, o qual gera atrasos na reposição de materiais e suprimentos. Sendo assim, o mesmo pode ser considerado o problema de maior peso no planejamento e controle de estoques da InovaCafé.

Ademais, cabe ressaltar que a InovaCafé não utiliza um Sistema de informação para realizar a gestão de seu estoque de materiais. Cabe frisar que através da utilização de planilhas para o controle de estoques, as possibilidades de erros aumentam, podendo afetar especialmente os cálculos relacionados à entrada e à saída de materiais e suprimentos, repercutindo de forma negativa na gestão do almoxarifado e no atendimento às demandas da Cafeteria Escola, Laboratórios e Projetos.

Diante disso, sugere-se a implantação de um Sistema de ERP (Sistema Integrado de Gestão) na InovaCafé, o qual disponibilizará diversos relatórios para checagem e acompanhamento de toda a movimentação de estoque, desde o cadastro, entrada, saída, consumo dos materiais, acompanhamento dos níveis dos estoques através de uma parametrização da quantidade máxima e mínimo para acionar o departamento de suprimentos, assim, emitindo novos pedidos de compra para a reposição e normalização dos níveis de estoque.

Para Jacobsen (2006), os ERP integram as funções da empresa de forma racional e planejada, valendo-se da tecnologia da informação dos softwares. Sendo assim, possibilitam uma visão sistêmica de todos os agentes internos e externos que formam a cadeia de abastecimento.

Em conformidade com Ballou (2007), é a capacidade e a facilidade de geração dos mais variados relatórios que possibilitam a análise de questões importantes acerca dos itens em estoque, que fornece insumos para que se faça a contagem física do estoque e se possa comparar se o que está sendo apresentado no sistema é de fato o que se tem no armazém, evitando assim, a falta de produtos e futuros prejuízos para a empresa.

4.3 Implantação do Fluxo de Caixa na Cafeteria Escola (CafEsal)

A Cafeteria Escola (CafEsal), vinculada à Agência de Inovação do Café (InovaCafé), foi inaugurada em 2016 com a proposta de educar, conscientizar e promover conhecimento sobre cafés de qualidade. Ressalta-se que a mesma está localizada no Centro de Convivência da UFLA e conta com equipe multidisciplinar formada por estudantes voluntários e bolsistas.

É importante salientar que a CafEsal foi idealizada pela Agência de Inovação do Café e Polo de Excelência do Café e é focada na conscientização e qualificação da comunidade sobre os diferentes métodos de preparo da bebida e na comercialização de cafés especiais dentro da Universidade Federal de Lavras.

Cabe enfatizar que, além de comercializar cafés e apresentar diferentes métodos de preparo, a CafEsal atua como laboratório de pesquisa e ensino relacionados ao café, atuando desde sua produção até o consumo, envolvendo os alunos de graduação, pós-graduação, empreendedores e a comunidade interessada no assunto.

Considerando a importância do Fluxo de Caixa como ferramenta de gestão financeira e sua importância na tomada de decisão, esta atividade do estágio teve como objetivo auxiliar na implantação do Fluxo de Caixa na Cafeteria Escola (CafEsal).

Através dessa atividade buscou-se sanar as dificuldades existentes no gerenciamento da CafEsal, através da implantação do Fluxo de Caixa como ferramenta de gestão financeira. Entende-se que o fluxo de caixa poderá proporcionar à Cafeteria o controle adequado de suas entradas e saídas de caixa, como o intuito de melhorar o processo de tomada de decisão.

A partir da implementação do Fluxo de Caixa na Cafeteria Escola, como uma das ferramentas gerenciais para operacionalização da gestão financeira, espera-se obter informações imprescindíveis à tomada de decisão e resultados satisfatórios em um curto espaço de tempo. Ressalta-se que o fluxo de caixa trará segurança à administração da CafEsal, pois possibilitará o conhecimento da capacidade desta em cumprir seus compromissos, no período coberto pelo fluxo de caixa.

Zdanowicz (2004), afirma que o fluxo de caixa é uma ferramenta que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para determinado período. Ainda, segundo o mesmo autor conceitua de forma mais abrangente, denominando fluxo de caixa como o conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período projetado; consiste na apresentação

dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo.

Segundo Padoveze (2005), o fluxo de caixa pode ser definido como o conjunto de movimentações financeiras provenientes do pagamento e recebimento dos eventos econômicos das operações da empresa e das atividades de captação de recursos e investimentos do capital.

Ressalta-se que o fluxo de caixa é uma ferramenta financeira que acompanha todas as entradas e saídas do caixa de uma empresa, em um período de tempo determinado. Através da utilização e acompanhamento do fluxo de caixa, a empresa possui capacidade de identificar demandas futuras, realizar decisões quanto ao excedente de caixa e utilizar da melhor forma os recursos disponíveis. Pode-se afirmar que tal ferramenta auxilia no planejamento dos recursos financeiros necessários à conclusão do ciclo operacional de uma empresa (ASSAF NETO; SILVA, 2002).

Para Silva (2005), os objetivos do fluxo de caixa são muitos, mas o principal é a visão geral de todas as entradas e saídas diárias, as quais possibilitam ter uma visão das disponibilidades, representando o grau de liquidez da empresa.

Todavia, vale salientar que no fluxo de caixa são considerados somente os embolsos e desembolsos efetivamente realizados, não sendo considerados os recursos a receber não efetivados, assim como os valores abatidos nas provisões para crédito de liquidação duvidosa e as despesas não desembolsáveis, como a amortização, exaustão e depreciação, já que estes não afetam a situação financeira da empresa (BIAZZI, 2005).

É importante destacar que existem duas formas de informações relativas ao fluxo de caixa. A primeira é o fluxo de caixa realizado, que apresenta o desempenho passado da empresa, e a segunda forma é o fluxo de caixa projetado (ou orçamento de caixa), que através de dados anteriores, procura-se prever as situações relacionadas ao caixa da empresa.

Em conformidade com Silva (2005), o fluxo de caixa projetado e realizado da empresa, representam uma importante informação gerencial. Através dessas informações, pode-se analisar as alternativas de investimentos, os motivos que ocasionaram as mudanças da situação financeira da empresa, as formas de aplicação do lucro gerado pelas operações, bem como as razões de eventuais reduções do capital de giro.

É relevante enfatizar que o modelo de fluxo de caixa a ser implantado deve ser baseado no perfil que mais se adequa às necessidades de cada empresa, de modo a facilitar as análises realizadas nos fluxos de caixa.

Nesse contexto, cabe ressaltar que para o cumprimento do objetivo proposto, no que concerne à implantação do Fluxo de Caixa na CafEsal como ferramenta de gestão, foi agendada a priori, uma reunião com a gestora da Cafeteria, com o intuito de se discutir e propor o modelo de Fluxo de Caixa mais adequado às necessidades da CafEsal.

Na Figura 8, pode-se observar o modelo proposto de Fluxo de Caixa Diário para a CafEsal.

Figura 8 – Modelo proposto de fluxo de caixa diário.

Planilha de Fluxo de Caixa											
Total em Caixa no dia atual:		0,00									
Tipos - ENTRADA											
	Previsão Segunda	Realizado Segunda	Previsão Terça	Realizado Terça	Previsão Quarta	Realizado Quarta	Previsão Quinta	Realizado Quinta	Previsão Sexta	Realizado Sexta	
Dinheiro											
Cartão de Débito											
Cartão de Crédito											
Total	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Tipos - SAÍDAS											
	Previsão Segunda	Realizado Segunda	Previsão Terça	Realizado Terça	Previsão Quarta	Realizado Quarta	Previsão Quinta	Realizado Quinta	Previsão Sexta	Realizado Sexta	
FUNDECC											
Outras											
Total	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	Previsão Segunda	Realizado Segunda	Previsão Terça	Realizado Terça	Previsão Quarta	Realizado Quarta	Previsão Quinta	Realizado Quinta	Previsão Sexta	Realizado Sexta	
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
2 SALDO ANTERIOR			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS											
5 SALDO FINAL (3 + 4)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Ressalta-se que o acompanhamento diário da movimentação do fluxo de caixa ajudará a evitar surpresas desagradáveis. No mais, esse controle subsidiará de modo seguro, eficiente e eficaz as tomadas de decisão da gestora da Cafeteria Escola (CafEsal), permitindo-lhe observar os fatores que possam garantir a segurança e a continuidade das operações.

Cabe frisar que a CafEsal é uma empresa de direito público, suplementar à Agência de Inovação do Café (InovaCafé), com autonomia financeira para comercializar seus produtos, a fim de ser autossustentável, gerindo suas receitas e despesas. As receitas são obtidas por meio da venda de seus produtos (bebidas à base de café e seus acompanhamentos) e de serviços (palestras, cursos, eventos). Já no que concerne aos seus custos, estão previstos a manutenção dos equipamentos e insumos de produção.

É importante salientar que os recursos oriundos das vendas dos produtos na Cafeteria Escola são depositados na conta da FUNDECC. Ademais, a gestão financeira da CafEsal é realizada por meio do Sistema Conveniar, possibilitando acompanhar, em tempo real, o saldo e extrato do projeto, fazer pedidos de compras, pagamentos e recebimentos, emitir parecer de compras, organizar eventos e monitorar o andamento dos pedidos na FUNDECC.

Na Figura 9, pode-se observar o modelo proposto de Fluxo de Caixa Mensal para a CafEsal.

Figura 9 – Modelo proposto de fluxo de caixa mensal.

Planilha de Fluxo de Caixa										
Total em Caixa no Mês:										0,00
Tipos - ENTRADA	Previsão Semanal	Realizado Semanal								
Dinheiro										
Cartão de Débito										
Cartão de Crédito										
Total	0,00	0,00								
Tipos - SAÍDAS	Previsão Semanal	Realizado Semanal								
FUNDECC										
Outras										
Total	0,00	0,00								
	Previsão Semanal	Realizado Semanal								
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2 SALDO ANTERIOR			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS										
5 SALDO FINAL (3 + 4)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Conforme os modelos propostos de Fluxo de Caixa apresentados anteriormente, cabe ressaltar que os ingressos (recebimentos ou entradas) de caixa serão constituídos pelas vendas em dinheiro, vendas no cartão de débito e vendas no cartão de crédito. Quanto aos desembolsos (saídas) de caixa, serão constituídos pelos repasses à FUNDECC, a qual é responsável pela administração dos recursos financeiros da Cafeteria Escola, no que concerne às compras, locações de máquinas e utensílios etc.

Ademais, cabe salientar que após a validação e implantação do Fluxo de Caixa na Cafeteria Escola, sugere-se o acompanhamento do desempenho do Fluxo de Caixa projetado, verificando o que já foi realizado e o que falta para ser executado, sempre mantendo revisado e atualizado conforme as necessidades da CafEsal.

4.4 Rotinas Administrativas da InovaCafé

É importante ressaltar que, além das atividades predefinidas no plano de trabalho pelo supervisor do estágio, cabe frisar que me foram atribuídas outras responsabilidades, as quais merecem destaque:

4.4.1 Requisições de veículos para viagens ao setor de Transportes da UFLA

No que se refere à execução da atividade supracitada, cabe destacar alguns procedimentos necessários para a requisição de veículos para viagens no Sistema de Transportes da UFLA, tais como:

- a) Em todas as viagens deverão constar lista de passageiros digitalizada e anexada a solicitação com assinatura do requisitante e do chefe do setor que custeará a viagem. Vale frisar que as listas sem assinatura de requisitante e chefe do setor não são acatadas pela Diretoria de Transporte e Máquinas (DTM);
- b) As requisições de veículos para viagens devem ser realizadas com pelo menos 15 (quinze) dias de antecedência;
- c) Nos casos em que a viagem é custeada por uma unidade diferente da requisitante, deve-se escrever o nome/sigla da unidade de custo em “Despesas Centro de Custo” na descrição da solicitação. A lista de passageiros deve constar com assinatura do solicitante e do chefe do setor que custeará o transporte solicitado. Caso as unidades, tanto requisitante quanto de custo forem iguais, deve-se marcar a opção e deixar a linha em branco, além de constar a assinatura de solicitante e chefe do setor do custeio;
- d) Os arquivos anexados tanto pelas instâncias de autorização quanto pela unidade solicitante devem ser acessados nos detalhes da solicitação no campo “Anexos”. Ressalta-se que neste campo é possível baixar a GRU emitida pela Diretoria de Transportes.

Na Figura 10, pode-se observar uma requisição de veículo para viagem no Sistema de Transportes.

Figura 10 – Tela do Sistema de Transportes - Requisições de veículos para viagens.

The screenshot displays the 'Requisições de Veículos para Viagens' interface. The header includes the UFLA logo and the text 'Diretoria de Transporte e Máquinas' and 'PROPLAG - Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão'. The main content area shows details for request #82946, including the applicant 'RUDY ELTON DE ALMEIDA', the requester 'KESIA EVELIN BATISTA GUILHERME', and the service 'Requisição de Veículo para Viagem'. The status is 'Viagem Realizada'. The form also includes fields for 'Unidade solicitante', 'Requisitante', 'Objetivo Viagem', 'Público Alvo', and 'Veículo-Espécie'.

ID:	82946	Estado atual:	Viagem Realizada (Ver Anotação)	Data de envio:	29/08/2018 14:52:46
Solicitante:	RUDY ELTON DE ALMEIDA	Sector solicitante:	ALUNO	Telefone contato:	4585
Atribuído a:	KESIA EVELIN BATISTA GUILHERME	Serviço:	Requisição de Veículo para Viagem	Última atualização:	10/09/2018 11:10:41
Anexos:	Relação de Passageiros-Viagem Santa Rita do Sapucaí-ATUALIZADA-OFICIAL.pdf (1,003,890 bytes) - 06/09/2018 10:28:24 Termo de Responsabilidade-Viagem Santa Rita do Sapucaí.pdf (1,293,692 bytes) - 04/09/2018 16:52:37				

Unidade solicitante: Agência de Inovação do Café **Sigla:** InovaCafé
Requisitante: Luiz Gonzaga de Castro Júnior **Telefone:** (35) 99257-2221 (Cel)
 Artur Alexandre Gonçalves da Silva **Telefone:** (35) 99152-8222 (Cel)
Objetivo Viagem: () Administrativa () Aula Prática () Visita Técnica () Banca Concursos
 (x) Outros - Participação em evento.
Público Alvo: () Docentes () Técnicos (x) Discentes () Outros: _____
 Passageiro: _____ Telefone: (XX) XXXX XXXX Matrícula SIAPE: _____
 Passageiro: _____ Telefone: (XX) XXXX XXXX Matrícula SIAPE: _____
 Passageiro: _____ Telefone: (XX) XXXX XXXX Matrícula SIAPE: _____
 Passageiro: _____ Telefone: (XX) XXXX XXXX Matrícula SIAPE: _____
OBS: Anexar a lista de passageiros oficial ASSINADA após envio da solicitação. (Baixar arquivo)
Veículo-Espécie:
 () Carro Oficial (x) Van Oficial () Micro-Ônibus Oficial () Ônibus Oficial () Caminhão Baú Oficial
 () Caminhão carroceria () Veículo Locado com Motorista (diária de R\$ 644,90 + despesas)
Dados do voo (Se for o caso):

Fonte: Do autor (2018).

Vale enfatizar que as requisições de veículos ao setor de transportes observadas, se referem a uma viagem organizada pelo InovaCafé para o evento “Hack Town 2018”, um festival de tecnologia e empreendedorismo que acontece anualmente em Santa Rita do Sapucaí (MG).

4.4.2 Requisições de serviços no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC/UFLA)

É importante enfatizar que a InovaCafé operacionaliza sua gestão administrativa e financeira através de 4 sistemas: SIPAC, Conveniar (Fundecc), SIG e Sistema CafEsal.

No que tange à operacionalização do Sistema SIPAC/UFLA, salienta-se que este me habilitava:

a) Realizar o cadastro de processos protocolados ou documentos; b) Realizar o envio de processos protocolados ou documentos; c) Realizar o recebimento de processos protocolados ou documento; d) Cadastrar/modificar requisições de serviços; e) Cadastrar/modificar requisições de material (material de consumo, material permanente, solicitação em um registro de preço existente); f) Cadastrar/alterar requisições de manutenção, obras e serviços com restrições de meio ambiente.

Na Figura 11, pode-se observar a tela do Sistema SIPAC/UFLA, referente às requisições de serviços demandados pelos setores, órgãos e projetos que compõem a InovaCafé.

Figura 11 – Tela do SIPAC/UFLA - Requisições de serviços.

UFLA - SIPAC - Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos Tempo de Sessão: 01:30 SAIR

RUDY ELTON DE ALMEIDA Orçamento: 2019 Módulos Caixa Postal Portal do Aluno Ajuda

AGÊNCIA DE INOVAÇÃO DO CAFÉ - INOVACAFE (12.37.09)

PORTAL DO ALUNO > REQUISIÇÃO DE MATERIAIS INFORMACIONAIS

Essa operação permite solicitar a compra de novos materiais informacionais através do cadastro de requisições. Além disso, é possível alterar e acompanhar as requisições já cadastradas.

Cadastrar Nova Requisição de Material Informacional
Clique aqui para cadastrar uma nova requisição de material informacional

Requisição de Material Informacional
Clique aqui para verificar os materiais informacionais recebidos

Alterar Requisição

LISTA DE REQUISIÇÕES CADASTRADAS OU ENVIADAS (0)				
Requisição	Unidade de Requiritante	Fonte Orçamentária	Status	Valor
Nenhuma Requisição Cadastrada ou Enviada				

Alterar Requisição

LISTA DE REQUISIÇÕES COMPARTILHADAS (0)					
Requisição	Unidade de Requiritante	Fonte Orçamentária	Usuário	Status	Valor

Fonte: Do autor (2018).

Ressalta-se que para a realização dessa atividade durante o estágio, referente às requisições de serviços no SIPAC/UFLA, fazia-se necessário acessar o portal administrativo e selecionar o menu “Requisições - Manutenção/Obras da Infraestrutura” e seguir os seguintes passos:

- 1) Escolher o tipo de Requisição; 2) Informar os meus dados, bem como o horário em que haveria alguém na InovaCafé para receber o profissional da prefeitura do campus; 3) Apontar o serviço que deveria ser prestado; 4) Descrever o tipo de problema ou serviço desejado; 5) Informar o local que o serviço deveria ser prestado e, se necessário, colocar alguma observação, 6) Informar a unidade de custo; 7) Clicar em Gravar e Enviar; 8) Para acompanhar o status da requisição enviada, fazia-se necessário clicar em “acompanhar requisições enviadas”.

4.4.3 Requisições de serviços no Sistema de Suporte DGTI

Cabe ressaltar que essa atividade realizada durante o estágio, no que tange às requisições de serviços no Sistema de Suporte DGTI, os quais eram demandados pelos setores, órgãos e projetos vinculados à Agência de Inovação do Café (InovaCafé), referem-se à: Manutenção de computadores; Compartilhamento de impressoras; Reparo no ramal telefônico; Configuração da rede sem fio (Wireless) etc.

Na Figura 12, pode-se observar a tela do Sistema de Suporte DGTI, no que se refere às requisições de serviços demandados pelos setores, órgãos e projetos que compõem a InovaCafé.

Figura 12 – Tela do Suporte DGTI - Requisições de serviços.

ID	Estado atual	Serviço	Solicitante	Setor solicitante	Atribuído a	Atualizado em
93529	Atribuído	(DGTI - Suporte e Manutenção) Manutenção de Computador (Software)	201320446@administraca...	ALUNO	zamir@dgti.ufia.br	05/12/2018 13:28:52
93334	Resolvido	1 (DGTI - Suporte e Manutenção) Compartilhamento de arquivos e impressora	201320446@administraca...	ALUNO	valmir.alves@dgti.ufia.br	29/11/2018 10:12:29
92278	Resolvido	3 (DGTI - Administração Geral) Prestação de informações pertinentes à telefonia	201320446@administraca...	ALUNO	admfilipe@dgti.ufia.br	06/11/2018 17:54:56
92509	Resolvido	1 (DGTI - Suporte e Manutenção) Compartilhamento de arquivos e impressora	201320446@administraca...	ALUNO	jstodrigues@dgti.ufia.br	29/10/2018 11:52:26
92399	Resolvido	1 (DGTI - Telefonia) Reparo em ramal	201320446@administraca...	ALUNO	patente@dgti.ufia.br	29/10/2018 09:46:15
92392	Cancelado	2 (DGTI - Suporte e Manutenção) Compartilhamento de arquivos e impressora	201320446@administraca...	ALUNO	jccl@dgti.ufia.br	24/10/2018 07:36:59
90916	Resolvido	1 (DGTI - Administração de Redes) Problemas com E-mail	201320446@administraca...	ALUNO	jccl@dgti.ufia.br	29/08/2018 16:27:35
66456	Cancelado	1 (DGTI - Administração de Redes) Configuração Wireless	201320446@administraca...	ALUNO	wykret@dgti.ufia.br (+1)	03/08/2016 09:57:37

Fonte: Do autor (2018).

É importante salientar que o Suporte técnico fornecido pela DGTI (Diretoria de Gestão de Tecnologia e Informação) procura manter a estabilidade dos serviços prestados, oferecendo apoio, esclarecimentos, manutenções preventivas e corretivas aos servidores da InovaCafé.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É importante ressaltar que diante da experiência vivenciada foi possível perceber que o estágio é de suma importância para a formação acadêmica, já que este representa a continuação do aprendizado que se iniciou no ambiente acadêmico. Pode-se afirmar que a realização do estágio instiga o discente a aprimorar seus conhecimentos, buscando sempre aprimorá-los com o intuito de realizar da melhor forma possível suas atividades dentro da empresa.

Vale frisar que toda a equipe da InovaCafé foi muito receptiva, possibilitando que o estágio fosse realizado da melhor maneira possível, sempre me auxiliando na realização das tarefas e sanando as dúvidas que foram surgindo no decorrer dos 85 (oitenta e cinco) dias de estágio. Pode-se dizer que a receptividade da organização em que o estágio está sendo realizado é imprescindível, onde os mais experientes exercem a função de orientação ao estagiário, permitindo assim o processo de aprendizagem. Entretanto, para que isso ocorra de fato, o estagiário precisa estar aberto ao conhecimento e às oportunidades de aprendizagem.

Cabe enfatizar que a experiência do estágio possibilita aos estudantes o contato com situações reais que proporcionam uma grande fonte de conhecimento. Diante dos desafios é necessário traçar estratégias, essa ação leva à aquisição de novas experiências, ao aprimoramento profissional e, conseqüentemente, ao preparo para o mercado de trabalho.

Percebe-se que o estágio contribui tanto para o âmbito pessoal, profissional, quanto social. No que concerne ao âmbito pessoal, pode-se afirmar que este proporciona o autodesenvolvimento, o aumento da responsabilidade e a construção da postura profissional; No tocante ao âmbito profissional, este permite o aprendizado, a inserção no mercado de trabalho e ajuda na definição da carreira profissional; Por fim, no que tange ao aspecto social, o estágio fornece benefícios por meio da interação com os colegas, pelo convívio com pessoas mais experientes, bem como pelo aprendizado que a inserção no ambiente organizacional proporciona.

Diante dessa perspectiva, pode-se dizer que os objetivos da realização do estágio supervisionado, procurando estabelecer uma conexão entre suas atividades e as teorias ensinadas no curso de Administração foram alcançados. De modo geral, o estágio supervisionado na Agência de Inovação do Café (InovaCafé) agregou grande valor à minha formação, pois possibilitou a consolidação dos meus conhecimentos adquiridos durante o curso. Além disso, me instigou na busca por melhoramentos das práticas operacionais, bem como a desenvolver habilidades profissionais e humanas.

6 SUGESTÕES

Ressalta-se que como parte das habilidades desejadas para um administrador está a capacidade deste realizar análises criteriosas do ambiente em que sua empresa atua para assim identificar as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças (análise SWOT), as quais estão sujeitas uma organização. Sendo assim, é desejável que o estagiário, além de executar as tarefas que lhe foram solicitadas, também possa identificar gargalos que devem ser corrigidos, e oportunidades que devem ser aproveitadas a fim de contribuir para o sucesso da instituição na qual está inserido.

Diante desse contexto, no que concerne às ineficiências no controle dos estoques de materiais e suprimentos do Almojarifado da InovaCafé, sugere-se a implantação de um sistema de planejamento e controle de estoque customizado para o setor (ERP). Porém, para isso é necessário considerar e determinar alguns princípios básicos para o controle desses estoques, conforme listados a seguir:

- a) Determinar o número de itens em estoque no Almojarifado: para isso será realizado um levantamento de todo material que não poderá faltar e, em seguida, gerada uma lista dos itens disponíveis. Posteriormente essa lista será inserida no banco de dados do ERP implantado e atualizada diariamente pela secretária de projetos;
- b) Determinar o ponto de ressuprimento de materiais: partindo da lógica de se manter o estoque sempre próximo de um mesmo nível, sabendo que para isso ocorrer o estoque tem de ser abastecido conforme o consumo, de modo a restabelecer o nível objetivo, ou seja, a quantidade de reposição de estoque igual ao consumo. Infere-se a necessidade de estabelecer um nível ideal que seria em função da capacidade do almojarifado, que no caso é pequeno, com tempo de reposição muito longo para o caso em questão. De forma a viabilizar esse modelo de estoque por ponto de pedido, é necessário “arrumar a casa”, atacando as duas variáveis de maior influência no processo, o espaço físico do almojarifado e o tempo de reposição;
- c) Controlar o estoque em termos de quantidades e valores: a partir da lista de itens em estoque, será definido através de dados históricos do setor e considerando a previsão de demanda, os níveis viáveis em estoque, em termos de quantidade de cada item e seu valor relativo, tendo como base a Curva ABC. É importante enfatizar que a mesma procurará classificar os elementos de estoque frente à sua representatividade para a InovaCafé, em termos de quantidade, custos e participação nos investimentos.

Entretanto, para sua construção é necessário multiplicar as quantidades estocadas pelos seus valores de aquisição. Assim, os materiais e suprimentos serão divididos em três grupos (A, B, C), conforme seu valor monetário, sendo A (itens de maior valor), seguidos pelos itens B e os itens C. Todos esses dados serão inseridos no banco de dados do ERP e atualizados diariamente;

- d) Manter inventários periódicos para avaliação do estoque: embasado no relatório gerado pelo ERP instalado, serão feitas avaliações do estoque no ato de reposição de material entregue pelo fornecedor, de forma a se manter o giro de estoque seguindo o método PEPS (Primeiro a entrar, Primeiro a sair). Cabe ressaltar que este método identificado como primeiro que entra, primeiro que sai, baseia-se na saída dos primeiros materiais adquiridos, ou seja, os materiais mais antigos saem primeiro e as compras atuais ou futuras permanecem em estoque até as primeiras acabarem.

No que tange à organização do almoxarifado, entre os vários custos que o estoque onera à empresa estão os gastos com as instalações do armazém. Entretanto, para não criar custos não viáveis para a InovaCafé, as providências de melhorias adotadas são estritamente com relação ao espaço físico do almoxarifado. Tais providências são baseadas na organização dos itens de forma a otimizar a capacidade de armazenagem do depósito através de mudanças no layout de pallets e estantes, bem como realocação dos itens estocados, levando-se em conta alguns fatores que influenciam na determinação da armazenagem, como rotatividade dos itens, volume e peso, similaridade e valor.

É importante ressaltar que através da readequação do layout e organização do almoxarifado da InovaCafé, obtêm-se ganho de espaço, facilidade de localização e agilidade no armazenamento e na retirada de produtos requisitados. Além disso, a codificação dos materiais proporcionará maior facilidade no fornecimento de dados para o ERP de controle de estoque. Ademais, os formulários de registros de saída auxiliarão no registro manual imediato, feito pela operadora, no caso a secretária do setor, no momento da retirada de material do estoque.

Por fim, sugere-se a implantação do programa 5S na InovaCafé, a priori na Secretaria de Projetos e, a posteriori, no Almoxarifado. Ressalta-se que o Programa 5S tem como objetivo administrar de forma participativa e melhorar o ambiente de trabalho proporcionando qualidade de vida, qualidade de serviço e facilidade na implantação de outros programas de melhoria.

É importante enfatizar que o objetivo do Programa 5S é criar um local de trabalho visual: autoexplicativo, auto organizado e auto melhorável. Que evidencie aos funcionários uma

situação fora do padrão e que permita sua correção de forma simples e imediata. Um ambiente limpo, bem organizado, e que fala com você (DENNIS, 2008 apud FAGUNDES; VAZ; OLIVEIRA, 2008).

Cabe frisar que o Programa 5S foca na redução do desperdício, melhoria do ambiente de trabalho e relacionamento interpessoal, buscando a resolução dos problemas atuais mediante a sua implantação e, conseqüentemente, alcançar os benefícios oferecidos pelo programa, tais como: Melhoria da qualidade do trabalho; Melhoria das relações interpessoais; Melhoria na produtividade; Incentivo à criatividade; Autodisciplina.

Em conformidade com Granda et al. (2006), o 5S é um programa de qualidade total que trata da acomodação, da ordem, da limpeza, do asseio e da disciplina dos funcionários de uma organização, visando a qualidade de vida do indivíduo, bem como combinando os recursos disponíveis e as atividades desenvolvidas.

Ademais, pode-se afirmar que a grande virtude do programa, além de ser uma introdução para outros programas de qualidade, está na mudança de comportamento dos funcionários envolvidos e a busca de um ambiente de trabalho mais agradável. Sendo assim, as empresas têm visto no programa 5S uma forma de integração dos funcionários e padronização das atividades, o qual tem sido amplamente difundido.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, Cezar Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

BATISTA, M. A. C.; MALDONADO, J. M. S. V. **O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S)**. Revista de Administração Pública, v. 42, n. 4, p. 681-699, 2008.

BIAZZI, J.A. **Aplicação do fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira às instituições de ensino superior: um estudo de caso**. 2005. 171 f. Dissertação (Mestrado)-Curso de Ciências Contábeis - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2005.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm>. Acesso em: 06 nov. 2019.

CARTILHA ESCLARECEDORA SOBRE A LEI DO ESTÁGIO. **Site**. 2019. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/politicas_juventude/cartilha_lei_estagio.pdf >. Acesso em: 08 jul. 2019.

COSTA, C. H. G. **Modelo de gestão estratégica aplicado à agência de inovação do café (Inovacafé)**. 2017. 266 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2017.

FAGUNDES, A. B.; VAZ, C. R.; OLIVEIRA, I. L.: **A Integração dos Conceitos 5S e Manutenção como Fator para Aumento da Sustentabilidade das Organizações [2008]**.

DIAS, J. C. Q. **Logística global e Macrologística**. Lisboa: Silabo, 2005.

DIAS, M. A. P. **Administração de Materiais – Uma abordagem Logística**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Administração de Materiais: Princípios, conceitos e gestão**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

_____. **Administração de Materiais: uma abordagem logística**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FENILI, Renato Ribeiro. **Gestão de Materiais**. Brasília: Enap, 2016.

FERNANDES, A. G. **Balanced Scorecard aplicado à Administração Pública: uma proposta de planejamento estratégico para o Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras**. 2013. 192p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2013.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

GONÇALVES, P. S. **Administração de Materiais**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GRANDA, M. A. et al. **Programa 5S na fábrica: um programa para implantação do Sistema de Gestão Integrada**, 2006, p.55. Monografia (Gestão e Tecnologia da Qualidade), CEFET-MG, Belo Horizonte, 2006.

HARA, C. M. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**. Campinas: Alínea, 2012.

JACOBSEN, M. **Logística empresarial**. 2. Ed. Itajaí: Universidade do Vale do Itajaí, 2006.

_____. **Administração de Materiais: Um enfoque logístico**. 2. ed. rev. e ampl. Itajaí: Univali, 2016.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos administrativos**. São Paulo: Dialética, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARTINS, P. G. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MICHELS, Expedito. **O papel do estágio supervisionado e a contribuição do trabalho de conclusão de curso para a formação de profissionais de administração: um estudo de caso**. Florianópolis, 2012. 146 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. **Portaria nº 456 de 08 de maio de 2014**. Dispõe sobre a criação da Agência Inovação do Café – InovaCafé e designação de membros de Conselho de Administração *pro-tempore*, no âmbito da Universidade Federal de Lavras.

MINTZBERG, Henry.; GOSLING, Jonathan. **Educando administradores além das fronteiras**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 43, n. 2, p. 29-43, abr/maio/jun 2003.

NÍVEN, P. R. **Balanced Scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results**. New York: J. Wiley, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Introdução à administração financeira: Texto e exercícios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**. São Paulo: Atlas, 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA). **Projeto Pedagógico de Curso de Graduação: Administração**. Lavras, 2018. Disponível em: < http://www.dade.ufla.br/wp-content/uploads/2018/04/PPC-Administracao_2018-2.pdf>. Acesso em: 29 out. 2019.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.