



# 1. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS E PATRIMONIAIS

## 1.1 As Empresas e Seus Recursos

É um fato que a produção está vinculada a um conjunto de fatores, os quais podemos denominar **fatores de produção**. Dentre eles, identificamos três fundamentais, a saber: natureza, capital e trabalho, integrados por um quarto fator denominado empresa. Para os economistas, todo processo produtivo se fundamenta na conjunção desses quatro fatores de produção.

**Natureza:** responsável pelo fornecimento da matéria-prima.

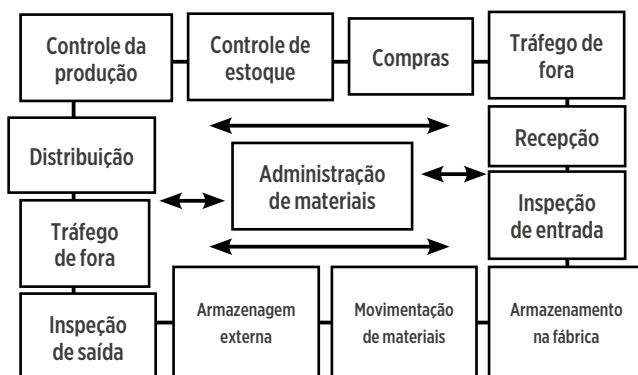
**Capital:** é o fator que fornece o dinheiro necessário para adquirir os insumos e pagar o pessoal. O capital representa o fator de produção que permite meios para comprar, adquirir e utilizar os demais fatores de produção.

**Trabalho:** é o fator constituído pela mão de obra, que processa e transforma os insumos, por meio de operações manuais ou de máquinas e ferramentas, em produtos acabados ou serviços prestados. É a energia empregada na transformação da matéria-prima em produto.

**Empresa:** é o fator integrador capaz de aglutinar a natureza, o capital e o trabalho em um conjunto harmonioso o qual permite que o resultado alcançado seja muito maior do que a soma dos fatores aplicados no negócio.

Atualmente, esses fatores de produção costumam ser denominados recursos empresariais, sendo estes os principais:

- > **Recursos Materiais:** administração da produção.
- > **Recursos Financeiros:** administração financeira.
- > **Recursos Humanos:** administração pessoal (Gestão de Pessoas).
- > **Recursos Mercadológicos:** administração de mercado.
- > **Recursos Administrativos:** administração geral ou administração de empresas.



## 1.2 Contexto Histórico da Administração ou Gestão de Materiais

A produção passou por vários sistemas ao longo da história. Em cada período uma complexidade de atividades era necessária para a manutenção da estrutura que se iniciava. A Revolução Industrial, iniciada no século XVIII, marcou a transição da manufatura para a maquinofatura e projetou a produção a uma escala bem maior e mais abrangente. O sistema capitalista desenvolveu mecanismos que relacionavam produção e distribuição num ritmo intenso para a obtenção cada vez maior de capital. Produzir, estocar, trocar objetos e mercadorias é algo tão antigo quanto a existência do ser humano.

No século XIX, com a expansão da Revolução Industrial, a lógica organizacional passou a ser necessária para a manutenção e o aumento da lucratividade. Esse período foi marcado por modificações profundas nos métodos do sistema de fabricação e estocagem em maior escala. O trabalho, até então, totalmente artesanal, foi em parte substituído pelas máquinas, fazendo com que a produção evoluísse para um estágio tecnologicamente mais avançado e os estoques passassem a ser vistos sob outro prisma pelas administrações. E o crescimento não para por aí, afinal, a constante evolução fabril, o consumo, as exigências dos consumidores, o mercado concorrente e as novas tecnologias deram novo impulso à Administração de Materiais, fazendo com que ela fosse vista como uma arte e uma ciência das mais importantes para o alcance dos objetivos de uma organização, seja ela qual fosse.

Acontece a racionalização das questões ligadas a produção, estocagem e distribuição das mercadorias produzidas. Com as novas tecnologias, as fábricas também se organizam para o provimento dos recursos necessários para a continuidade do trabalho produtivo.

No século XX, podemos também apontar as duas guerras mundiais como eventos que comprovaram a necessidade de que materiais devam ser administrados cientificamente. Aliás, a organização sempre foi importante para o histórico de guerras. Em todos os embates ficou comprovado que o fator abastecimento (ou suprimento) se constituiu em elemento de vital importância e determinou o sucesso ou o insucesso dos empreendimentos.

As empresas passam a adotar estratégias cada vez mais específicas para garantir seu espaço num mercado competitivo e extremamente cuidadoso na sua forma de seleção.

O objetivo principal de uma organização é obter lucros, sendo possível maximizá-los. Contudo, os recursos normalmente são investidos em equipamentos, financiamentos, reservas de caixas e estoques, o que não gera retorno pelo simples fato de aumentarem ou não, pois isso não reflete diretamente nas vendas.

Sendo assim, as organizações precisam diminuir seus custos em todos os segmentos possíveis, isso inclui o setor de estoque; o que então modificou todas as antigas e clássicas teorias desenvolvidas sobre a área.

Atualmente, com a globalização, a importância da área de materiais passou a ser reconhecida, pois a competitividade está em colocar o produto certo, na hora certa e na quantidade certa para o cliente final.



### 1.3 Responsabilidades e Atribuições da Gestão de Materiais

Suprir a empresa, por meio de compras, de todos os materiais necessários ao seu funcionamento.

Avaliar outras empresas como possíveis fornecedores.

Supervisionar os almoxarifados da empresa.

Controlar os estoques.

Aplicar um sistema de reaprovisionamento adequado, fixando Estoques Mínimos, Lotes Econômicos e outros índices necessários ao gerenciamento dos estoques, segundo critérios aprovados pela direção da empresa.

Manter contato com as Gerências de Produção, Controle de Qualidade, Engenharia de Produto, Financeira etc.

Estabelecer sistema de estocagem adequado.

Coordenar os inventários rotativos.

### 1.4 Objetivos Principais da Gestão de Materiais e Recursos Patrimoniais

A principal finalidade da Gestão de Materiais é assegurar o abastecimento contínuo de artigos necessários para comercialização direta ou capazes de atender aos serviços que são executados pela empresa, cujo objetivo é diminuir custos operacionais para que os seus produtos ganhem força competitiva no mercado. Em outras palavras, os materiais precisam ser de qualidade produtiva para garantir, no mercado, a aceitação do produto final.

### 1.5 Principais Objetivos da Área de Gestão de Recursos Materiais e Patrimoniais

**Preço Baixo** - esse é o objetivo mais óbvio e, certamente, um dos mais importantes. Reduzir o preço de compra implica em aumentar os lucros, se mantida a mesma qualidade.

**Alto Giro de Estoques** - implica melhor utilização do capital, aumentando o retorno sobre os investimentos e reduzindo o valor do capital de giro.

**Baixo Custo de Aquisição e Posse** - dependem fundamentalmente da eficácia das áreas de Controle de Estoques, Armazenamento e Compras.

**Continuidade de Fornecimento** - é resultado de uma análise criteriosa quando da escolha dos fornecedores. Os custos de produção, expedição e transportes são afetados diretamente por esse item.

**Consistência de Qualidade** - a área de materiais é responsável apenas pela qualidade de materiais e serviços provenientes de fornecedores externos. Em algumas empresas, a qualidade dos produtos e/ou serviços constituem-se no único objetivo da Gerência de Materiais.

**Despesas com Pessoal** - obtenção de melhores resultados com a mesma despesa ou, mesmo resultado com menor custo - em ambos os casos o objetivo é obter maior lucro final. Às vezes compensa investir mais em pessoal, porque pode-se alcançar

com isso outros objetivos, propiciando maior benefício com relação aos custos.

**Relações Favoráveis com Fornecedores** - a posição de uma empresa no mundo dos negócios é, em alto grau, determinada pela maneira como negocia com seus fornecedores.

**Aperfeiçoamento de Pessoal** - toda unidade deve estar interessada em aumentar a aptidão de seu pessoal.

**Bons Registros** - são considerados como o objetivo primário, pois contribuem para o papel da Administração de Material, para a sobrevivência e para os lucros da empresa, de forma indireta.

### 1.6 Terminologias e Conceitos Básicos Usados em Gestão de Materiais

**Artigo ou Item** - designa qualquer material, matéria-prima ou produto acabado que faça parte do estoque.

**Unidade** - identifica a medida, tipo de acondicionamento, características de apresentação física (caixa, bloco, rolo, folha, litro, galão, resma, vidro, peça, quilograma, metro etc.).

**Pontos de Estocagem** - locais onde os itens em estoque são armazenados e sujeitos ao controle da administração.

**Estoque** - conjunto de mercadorias, materiais ou artigos existentes fisicamente no almoxarifado à espera de utilização futura e que permite suprir regularmente os usuários, sem causar interrupções às unidades funcionais da organização.

**Estoque Ativo ou Normal** - é o estoque que sofre flutuações quanto à quantidade, volume, peso e custo em consequência de entradas e saídas.

**Estoque Morto ou Inativo** - não sofre flutuações, é estático.

**Estoque Empenhado ou Reservado** - quantidade de determinado item, com utilização certa, comprometida previamente e que por alguma razão permanece temporariamente em almoxarifado. Está disponível somente para uma aplicação ou unidade funcional específica.

**Estoque de Recuperação** - quantidades de itens constituídas por sobras de retiradas de estoque, salvados (retirados de uso por meio de desmontagens) etc. sem condições de uso, mas passíveis de aproveitamento após recuperação, podendo vir a integrar o Estoque Normal ou Estoque de Materiais Recuperados, após a obtenção de suas condições normais.

**Estoque de Excedentes, Obsoletos ou Inservíveis** - constitui as quantidades de itens em estoque, novos ou recuperados, obsoletos ou inúteis que devem ser eliminados. Constitui um Estoque Morto.

**Estoque Disponível** - é a quantidade de um determinado item existente em estoque, livre para uso.

**Estoque Teórico** - é o resultado da soma do disponível com a quantidade pedida, aguardando o fornecimento.

**Estoque Mínimo** - é a menor quantidade de um artigo ou item que deverá existir; estoque para prevenir qualquer eventualidade ou emergência (falta) provocada por consumo anormal ou atraso de entrega.

**Estoque Médio** - é considerado como sendo a metade da quantidade necessária para um determinado período mais o Estoque de Segurança.

**Estoque Máximo** - é a quantidade necessária de um item para suprir a organização em um período estabelecido mais o Estoque de Segurança.

**Ponto de Pedido** - limite de Chamada ou Ponto de ressurgimento - é a quantidade de item de estoque que, ao ser atingida, requer a análise para ressurgimento do item.

**Ponto de Chamada de Emergência** - é a quantidade que, quando atingida, requer medidas especiais para que não ocorra ruptura no estoque. Normalmente é igual à metade do Estoque Mínimo.

**Ruptura de Estoque** - ocorre quando o estoque de determinado item zera ( $E = 0$ ). A continuação das solicitações e o não atendimento a caracteriza.

**Frequência** - é o número de vezes que um item é solicitado ou comprado em um determinado período.

**Quantidade a Pedir** - é a quantidade de um item que deverá ser fornecida ou comprada.

**Tempo de Tramitação Interna** - é o tempo que um documento leva, desde o momento em que é emitido até o momento em que a compra é formalizada.

**Prazo de Entrega** - tempo decorrido da data de formalização do contrato bilateral de compra até a data de recebimento da mercadoria.

**Tempo de Reposição, Ressurgimento** - tempo decorrido desde a emissão do documento de compra (requisição) até o recebimento da mercadoria.

**Requisição ou Pedido de Compra** - documento interno que desencadeia o processo de compra.

**Coleta ou Cotação de Preços** - documento emitido pela Unidade de Compras, solicitando ao fornecedor Proposta de Fornecimento. Essa coleta deverá conter todas as especificações que identifiquem individualmente cada item.

**Proposta de Fornecimento** - documento no qual o fornecedor explicita as condições nas quais se propõe a atender (preço, prazo de entrega, condições de pagamento etc.).

**Mapa Comparativo de Preços** - documento que serve para confrontar condições de fornecimento e decidir sobre a mais viável.

**Contato, Ordem ou Autorização de Fornecimento** - documento formal, firmado entre comprador e fornecedor, que juridicamente deve dar garantias a ambos (fornecimento x pagamento).

**Custo Fixo** - é o custo que independe das quantidades estoçadas ou compradas (mão de obra, despesas administrativas, de manutenção etc.).

**Custo Variável** - existe em função das variações de quantidade e de despesas operacionais.

**Custo de Manutenção de Estoque, Posse ou Armazenagem** - são os custos decorrentes da existência do item ou artigo no estoque. Varia em função do número de vezes ou da quantidade comprada.

**Custo de Obtenção de Estoque, do Pedido ou Aquisição** - é constituído pela somatória de todas as despesas efetivamente realizadas no processamento de uma compra. Varia em função do número de pedidos emitidos ou das quantidades compradas.

**Custo Total** - é o resultado da soma do Custo Fixo com o Custo de Posse e o Custo de Aquisição.

**Custo Ideal** - é aquele obtido no ponto de encontro ou interseção das curvas dos Custos de Posse e de Aquisição. Representa o menor valor do Custo Total.

Os materiais precisam ser adequadamente administrados. As quantidades devem ser planejadas e controladas para que não haja faltas que prejudiquem a produção, nem excessos que elevem os custos desnecessariamente. O volume de dinheiro investido em materiais faz com que as empresas procurem sempre o mínimo possível deles, capazes de garantir a continuidade do processo produtivo e vendas. A gerência de materiais é um conceito vital que pode resultar na redução de custos e no aperfeiçoamento do desempenho de uma organização de Administração de Compras, Suprimentos e Armazenamento de produção, quando é adequadamente entendida e executada. É um conceito que deve estar contido na filosofia da instituição e em sua organização.

Os materiais em geral representam a maior parcela de custo de produtos acabados, mostrando que são responsáveis por aproximadamente 52% do custo do produto em uma média empresa e, em alguns casos, podem chegar a 85%. O investimento em estoque é tipicamente de 1/3 do ativo de uma empresa. Administrar materiais é fazer um exercício de provedor, analista, pesquisador e programador. É, acima de tudo, colocar a instituição como um organismo viável a todos que dela participam.

Disponível em: <<http://arquivos.unama.br/professores/iuvb/7semestre/ACSA/aula01.pdf>> Adaptado.

## 1.7 Tripé da Ciência da Administração

- > **Finanças:** mola propulsora.
- > **Material:** condição para o processo produtivo.
- > **Pessoal:** responsável por acionar o processo produtivo.

Para que exista uma administração perfeita, é necessária uma harmonia entre essas 3 áreas, ou seja, elas deverão estar de tal forma entrosadas que uma fique dependente da outra, uma vez que se entrelaçam e se confundem dentro do fluxo administrativo. Nada se pode fazer sem capital, bem como sem material. Somente com esses dois, não temos condições de administrar, pois há falta do elemento humano que irá acionar todo o processo produtivo.

Não deverá existir diferença no nível hierárquico entre essas áreas, pois têm a mesma importância para o bom funcionamento da empresa.