Estratégia Concursos

Aula 00

Administração de Recursos p/ Câmara dos Deputados (Analista-Material e Patrimônio)2021-Pré-Edital

Autor:
Ricardo Campanario

10 de Janeiro de 2021

Sumário

Introdução à Administração de Materiais 3

1 - Considerações Iniciais 3

2 - Administração de Recursos 4

2.1 - Fatores de produção e principais recursos 5

3 - Objetivos, Atribuições e Atividades 7

3.1 - Objetivos da área de materiais 9

3.2 - Atribuições da área de materiais 11

3.3 - Atividades da área de materiais 13

4 - Integração da Área de Materiais 15

5 - Nível de Serviço e Medidas de Desempenho 18

6 - Considerações Finais 21

Questões Comentadas 22

Gabarito 37

Resumo 38

APRESENTAÇÃO PESSOAL

Antes de qualquer coisa, peço licença para me apresentar!

Meu nome é **Ricardo Campanario**, tenho graduações em Administração de Empresas, com ênfase em Mercadologia pela FAAP-SP e em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda na ESPM-SP, além de MBA por Darden Graduate School of Business, na Virginia (USA), onde me especializei em Estratégia e Marketing.

Trabalhei por cerca de 15 anos na iniciativa privada, em cargos executivos de indústrias multinacionais e de consultorias como Johnson & Johnson, Monsanto e Nielsen, sempre responsável pela gestão e desenvolvimento de marcas e de produtos.

Nessa época tive a oportunidade de acompanhar de perto todo o processo de fabricação, comercialização e distribuição de centenas de marcas e produtos diferentes por todo o Brasil e países da América Latina.

A partir de 2013 migrei para a área pública e hoje sou **Auditor Fiscal da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo**, onde ocupo a posição de Supervisor Fiscal e lidero uma equipe de 8 fazendários na Diretoria de Gestão e Atendimento da Secretaria, em sua sede em São Paulo.

Somos responsáveis por atuar no **mapeamento e otimização** dos mais variados **processos**, relacionados a todas as atividades fim da Fazenda: fiscalização, atendimento, cobrança e inteligência de dados, assim como pelo **processo de Inovação** da SEFAZ-SP.

É isso! Vamos em frente!

INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS

1 - Considerações Iniciais

Hoje trataremos de temas introdutórios dentro da Administração de Materiais.

Começaremos definindo o que são recursos e mostrando que a gestão de qualquer um dos recursos - sejam eles materiais, patrimoniais, financeiros ou humanos - é sempre bem parecida e busca a todo instante a maximização de sua utilização e o maior nível de eficiência possível.

Falaremos também dos principais objetivos, atribuições e atividades da Administração de Materiais, deixando bem claro para que serve, o que esperar dela e como é aplicada nas diferentes organizações públicas e privadas.

Depois analisaremos a integração da área de materiais com as demais áreas da organização, tema ainda bastante conceitual para, a partir daí, começarmos a entender um pouco mais da aplicação prática de tudo isso, começando a examinar algumas medidas de performance como o nível de atendimento.

Por fim teremos discussão sobre ética e tendências na área, tema que não raro as bancas costumam cobrar quando falam de assuntos genéricos dentro da matéria.

Lembro que ao longo da aula usaremos conceitos teóricos de estudiosos do tema, seguidos de explicações e exemplos e, ao final das discussões, geralmente teremos questões específicas sobre o assunto tratado, ajudando no entendimento e na fixação dos conceitos.

Tento sempre trazer as questões mais recentes disponíveis mas, às vezes, por razões pedagógicas, é necessário usar questões um pouco mais antigas para ilustrar alguns pontos específicos ou chamar atenção de algum conteúdo ou formato de cobrança da banca, especialmente aqueles de maior incidência.

Abaixo seguem meus contatos para dúvidas e sugestões.

Vamos em frente!

Instagram: https://www.instagram.com/ricardocampanario

2 - Administração de Recursos

A **gestão de recursos** dentro de uma organização é uma das mais importantes, senão a principal, função dos gestores.

Conseguir alocar os recursos corretos, nos locais corretos e na hora correta é a **meta principal** de quem tem responsabilidade pela gestão de processos, sejam eles na área industrial ou de serviços e na iniciativa pública ou privada.

E, note, não estamos falando apenas dos recursos materiais e patrimoniais, que iremos estudar ao longo desse curso. Estou me referindo a qualquer tipo de recurso.

Alocar o funcionário correto, que tem determinadas competências e interesses, em um trabalho no qual ele desempenhará no máximo de sua capacidade e estará motivado, por exemplo, é um desafio à gestão de recursos humanos.

Nessa direção teríamos dezenas de exemplos a respeito da **alocação correta** de recursos dentro de uma instituição. Resumindo a história, podemos dizer que, conseguindo **otimizar** essa alocação, o gestor atingirá os dois maiores objetivos de qualquer empresa que visa o lucro: **maximizar suas receitas** e **diminuir os seus custos**.

Aí você pode perguntar: Ah, mas então essa abordagem não se aplica ao mundo público? Não é verdade. Não é porque órgãos públicos da administração direta e indireta não tenham o lucro como principal objetivo que, por exemplo, possam se dar ao luxo de desperdiçar recursos ou eventuais oportunidades de mercado.

É importante que o gestor público tenha a ciência e atue também na direção de poupar os recursos públicos, evitando desperdícios e maximizando as oportunidades de prestação de serviços à população, seja por meio de processos mais ágeis, mais baratos, com altos níveis de qualidade e que não empreguem recursos acima do necessário, além de maximizar os seus aproveitamentos.

Tudo isso tem um nome: **eficiência**.

E é basicamente isso que tanto a administração de materiais como a administração de patrimônio buscam o tempo todo, ou seja, **maximizar o uso de recursos** em atividades meio da organização, permitindo que todo o processo seja cada vez **mais eficiente** e gere lucros e satisfação aos seus clientes com o menor custo possível, sejam esses clientes consumidores, cidadãos, contribuintes, etc.



Antes de avançarmos, muita atenção com esse ponto pois ele confunde muita gente. O **objetivo** é **maximizar o USO** daqueles recursos que devem ser empregados no processo, ou seja, utilizá-los ao máximo,

sem sobras, desperdícios ou ineficiências. Isso não significa que se deva aumentar o volume de recursos empregados - como estoques, por exemplo - que devem manter-se em **níveis suficientes** para atender a demanda.

> Assim, o gestor de materiais deve encontrar o nível necessário de recursos que deve ser empregado na atividade e, dentro desse cenário, maximizar a sua utilização, ok?

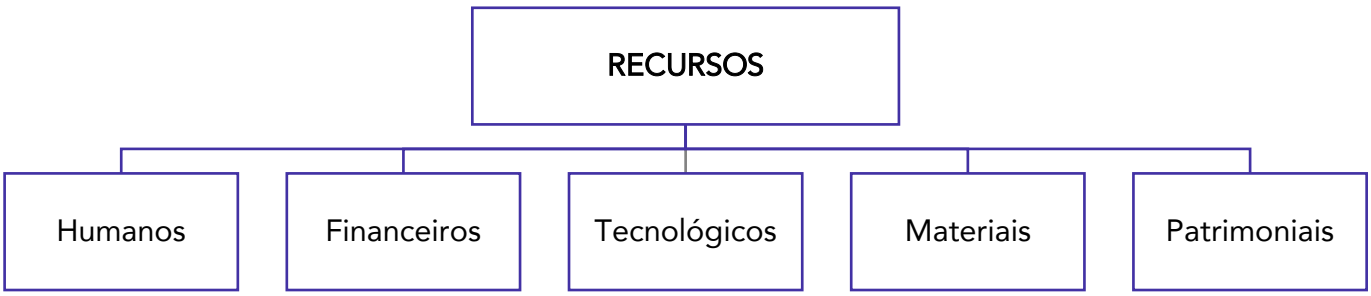
2.1 - Fatores de produção e principais recursos

O universo dos **recursos administráveis** é bastante amplo.

Chamamos de **recurso** tudo aquilo que gera ou tem capacidade de **gerar riqueza**, no sentido econômico do termo. São também conhecidos por **fatores de produção**.

Nesse curso abordaremos os recursos materiais e patrimoniais, mas veja abaixo que há uma gama de recursos com a qual o administrador deve estar apto a lidar:





Essa é a primeira coisa que você precisa saber e levar para a prova.

Os **recursos humanos** são as **pessoas**, suas competências, habilidades e atitudes. É o capital intelectual e humano da organização. Alocar pessoas nos lugares em que possam gerar os melhores resultados para a organização e para o próprio indivíduo é tarefa das mais complexas, seja no mundo público ou privado.

Os **recursos financeiros** dizem respeito ao **capital,** a disponibilidade financeira da organização. É o recurso mais facilmente reconhecido, por sua característica de liquidez. Pode e deve ser utilizado na aquisição de outros recursos que de forma direta ou indireta colaborem na cadeia produtiva da organização.

Os **recursos tecnológicos** são compostos pelo corpo de **conhecimentos** com o qual a organização conta para a produção de seus produtos ou serviços (patentes, tecnologias, máquinas, equipamentos, etc.). Atualmente, instituições que se encontram defasadas em relação aos seus recursos tecnológicos perdem sua competitividade de maneira muito rápida e significativa.

Por fim, temos os recursos materiais e patrimoniais, que dizem respeito a disciplina de Administração de Materiais e Patrimônio.

> Os **recursos materiais** podem ser definidos como os **elementos físicos** que servem para a construção do **produto final** e funcionamento da organização, sempre caracterizados por **não serem permanentes**.

Esses recursos são transformados ou consumidos, tornando-se produtos acabados ao final da cadeia de produção. Isso diferencia claramente o que é material do que é patrimônio.

> Já os **recursos patrimoniais** são definidos como o conjunto de **bens, valores, direitos e obrigações** que possuam valor monetário quantificável e possam ser utilizados para gerar riqueza. Nesse contexto, o foco da atividade de administração patrimonial recai sobre os bens patrimoniais de **caráter permanente** (ao contrário dos materiais) que incluem instalações, veículos, móveis, equipamentos, etc.

Saindo um pouco da questão dos recursos, mas ainda dentro desse cenário temos os **bens** e o **patrimônio**, outra forma de endereçar esse mesmo tema.

Bens também têm a capacidade de **produzir produtos ou serviços** e, por isso, são muitas vezes considerados como sinônimos de recursos. Como exemplo observe um automóvel. É tipicamente um bem móvel porém, como pode ser usado na prestação de serviços, acaba sendo visto também como recurso.

Já o **patrimônio**, segundo Martins e Alt é o:

> "Conjunto de bens, valores, direitos e obrigações de uma pessoa física ou jurídica que possa ser avaliado monetariamente e que seja utilizado na realização de seus objetivos sociais".

3 - Objetivos, Atribuições e Atividades

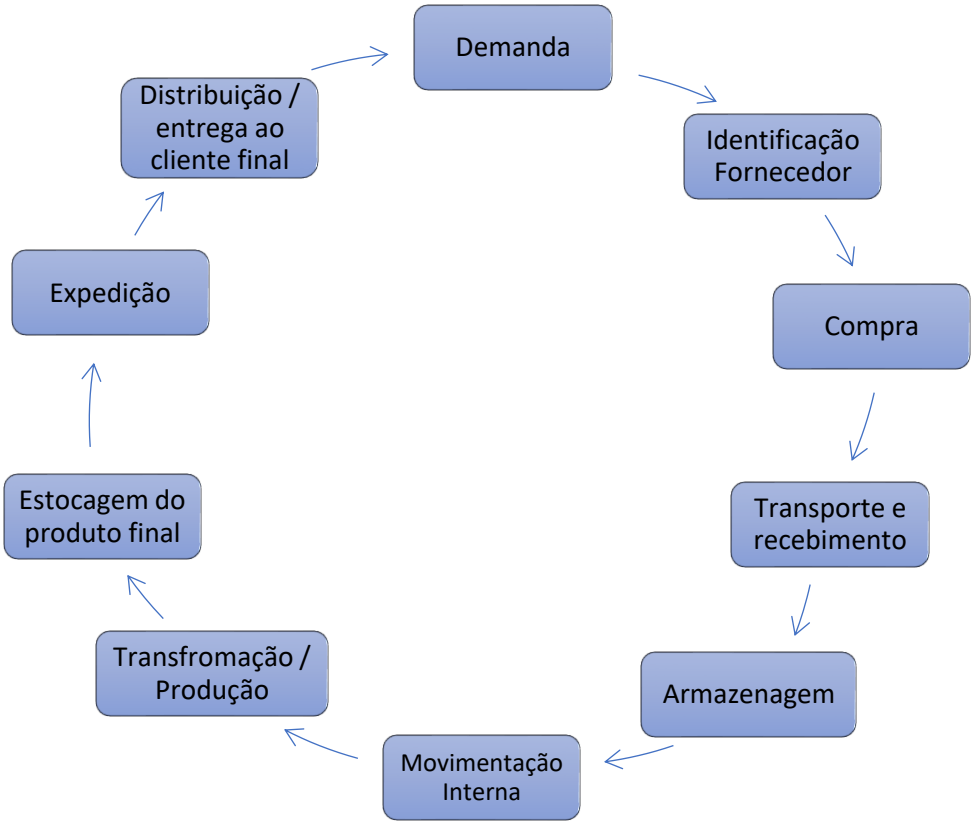
A **administração dos recursos materiais** é a atividade responsável pela **gestão do fluxo de materiais**.

Engloba todo fluxo de uma **cadeia produtiva**, o chamado ciclo produtivo. Algumas fontes e mesmo algumas bancas chamam o processo de "**gestão da cadeia de suprimentos**", "**cadeia de valor**" ou mesmo, de forma genérica, de "**logística**". Fique atento!

Para Dias (1993), a Administração de Materiais é:

> Um conjunto de atividades desenvolvidas dentro de uma empresa, de forma centralizada ou não, destinadas a **suprir as diversas unidades**, com os **materiais necessários** ao desempenho normal das respectivas atribuições.

Considerando que há uma determinada demanda para o produto/serviço em questão, o **ciclo** se inicia na identificação ou mesmo no desenvolvimento do fornecedor, avança pela compra do bem, seu transporte e recebimento, armazenagem e movimentação interna, transformação em produto, nova armazenagem, agora do produto acabado e, por fim, sua expedição para os distribuidores ou entrega ao cliente final, o que inclui muitas vezes a distribuição e/ou transporte até o ponto de venda.

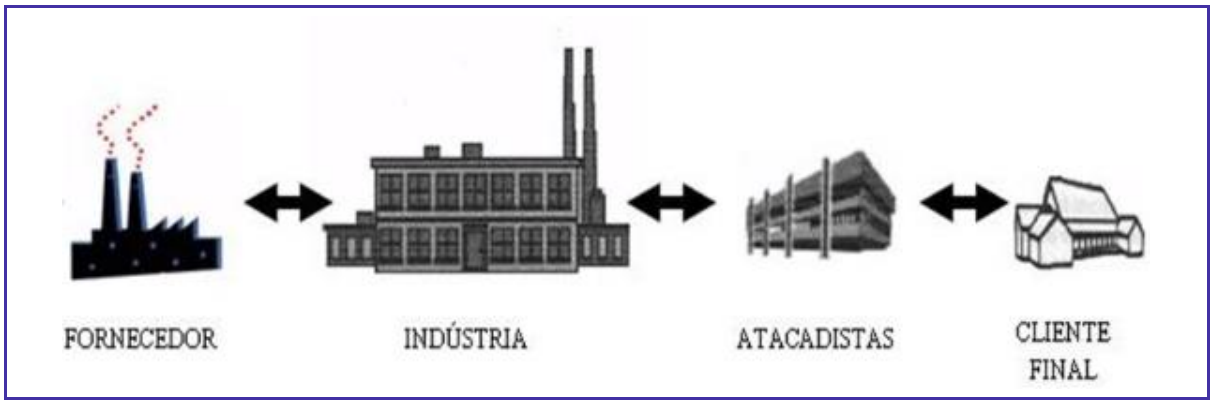


Vale lembrar que dentro desse fluxo temos todo o **ciclo produtivo** completo da organização, que começa na compra do material e se estende até a expedição do produto acabado para o cliente final.

Outra importante visão desse processo o divide em 3 partes, ou **fases do fluxo de materiais**:

Na primeira, as matérias primas fluem para uma empresa fabricante com base em um sistema de suprimento físico. Na sequência esses materiais são processados pela produção e, por fim, os produtos acabados são distribuídos para os clientes finais por meio de um sistema de distribuição física.

Note que esta abordagem simplesmente quebra em **3 grandes partes** o ciclo produtivo que estudamos acima. São elas a **compra dos materiais** junto aos fornecedores, a sua **transformação em produto acabado** na indústria e a **distribuição** desses produtos aos clientes finais que podem ser os próprios consumidores ou intermediários (atacadistas, distribuidores ou varejistas) que farão parte da cadeia, até o produto acabado chegar ao **cliente final**. Veja abaixo:



Para que todo esse **ciclo funcione** - lembre-se da definição de Idalberto Chiavenato que vimos em exercício anterior - os **materiais devem ser adquiridos e disponibilizados** no **momento certo**, na **quantidade necessária** e no **local onde serão utilizados**, tudo isso com o **menor custo**. Lembre-se que, neste processo, estamos sempre buscando a **maior eficiência** possível.

Importante lembrar também que é muito comum, ao falarmos de gestão de materiais, nos referirmos ao setor **secundário**, ou seja, a **indústria de transformação**.

Esse é sempre o exemplo clássico para ilustrar a discussão e, quase sempre, o que cai em prova. Porém, é importante você saber que a atividade de **gestão de materiais** acontece também nos setores **primário** (agricultura, extrativismo, etc.) e **terciário** (serviços) da economia.

No setor **primário**, por exemplo, os materiais adquiridos visam possibilitar **operações de extração** de matéria primas diversas como barcos, equipamentos e combustíveis para o setor de pesca; sondas e torres para a extração de óleo e adubos e sementes para as atividades de **colheitas agrícolas**.

Já no setor **terciário** os materiais entram na **composição do serviço prestado** (como os produtos hospitalares) ou podem servir de suporte para a prestação dos mais variados serviços (como o material de papelaria e escritório).

Voltando ao ponto em que paramos, perceba que falaremos o tempo todo de gestão ao longo de todos esses processos. Vale aqui trazer a definição de João José Viana (2010) sobre administração de materiais. Segundo o autor a administração de materiais é:

> O planejamento, a coordenação, a direção e o controle de todas as atividades ligadas à aquisição de materiais para a formação de estoques, desde o momento de sua concepção até seu consumo final.

Note que estamos falando do famoso ciclo PDCA (em inglês: plan, do, check and act) ou, em português, planejar, desenvolver, controlar e agir. É o conceito clássico de gestão, aplicado aqui à administração de materiais.

3.1 - Objetivos da área de materiais

Bem, levando em conta tudo que já vimos, fica mais fácil entender quais são os principais **objetivos da administração de materiais**. É possível afirmar que o **objetivo maior** de qualquer gestor de materiais é **maximizar a utilização dos recursos** materiais da organização. E como ele consegue fazer isso? Já vimos: utilizando os recursos **sem qualquer desperdício**, **gastos desnecessários** ou **perdas**.

Além de maximizar a utilização dos recursos, outro **objetivo** da Administração de Materiais é fornecer o **nível requerido de serviços** ao consumidor, ou do cliente que será atendido pelos materiais demandados, geralmente interno.

O **nível de serviço** é, em linhas gerais, uma métrica que aponta para o percentual de **solicitações de materiais atendidas** da melhor forma possível, ou seja, no volume correto, no local indicado e no momento preciso. Vale lembrar que tudo isso deve ser feito a um **custo mínimo**, considerando que a busca pela **eficiência** está sempre por trás de todas as ações em gestão de materiais.

E, voltando a essas três variáveis, vamos entender um pouco mais a definição que Idalberto Chiavenato traz a respeito do conceito de Administração de Materiais que, em essência, é o grande objetivo da gestão de materiais:

Quantidade correta: quando se trabalha com estoques, na busca da eficiência a organização não pode ter nem mais nem menos que o necessário. Estoque menor que o necessário significa que a linha de produção ou outras atividades da organização podem parar caso haja qualquer falha no suprimento de materiais a qualquer momento.

Por outro lado, estoques além do necessário representam custos à organização pois o capital investido na compra desses materiais fica “parado” ao invés de ser aplicado em atividades produtivas ou mesmo no mercado financeiro, onde certamente seriam remunerados.

Além disso causam também aumento dos custos de armazenagem pois exigem almoxarifados maiores, mais gente para tomar conta desse processo, valores de seguros mais altos e assim por diante.

Local certo: bem, não adianta ter a quantidade exata de material, como falamos acima, no local errado...O material necessário ao ciclo produtivo deve estar próximo da área de produção ou da prestação de serviços.

Materiais distantes do local de seu emprego ou transformação geram altos custos de transporte ao longo do processo, o que é exatamente o que o gestor de materiais não quer...

Tempo certo: Por fim, também não adianta a organização ter exatamente a quantidade ideal, no local perfeito porém, tudo entregue só amanhã e a produção estava agendada para começar hoje.

Veja só. Essa situação geraria um dia de paralisação na produção. Imagine o prejuízo! Essa integração com os fornecedores para que os materiais sejam entregues no momento certo é fundamental para a minimização de custos ao longo de toda a cadeia.

Portanto podemos considerar como **principais objetivos** da gestão de materiais a **maximização da utilização dos recursos**, um **alto nível de serviço** por meio do atendimento das demandas de materiais no **volume, local e momento adequados** e, tudo isso, ao **menor custo** possível.

É bom salientar aqui que, dentro dessa pequena lista, alguns autores enfatizam alguns dos objetivos enquanto outros preferem os demais. Dessa forma, ao se deparar com pergunta nesse tema é comum encontrar respostas que endereçam apenas parte dessa lista estudada.

- Além destes objetivos da administração de materiais, temos outros que também devemos explorar:

Qualidade correta: mais uma vez, não adianta termos o material na quantidade, tempo e local corretos se a qualidade não é a combinada ou não **atende os requisitos** da produção ou do serviço que vai ser prestado.

Imagine que o fornecedor, para atender os prazos combinados, envia um material que, ao passar pelo processo produtivo quebra, derrete, etc. Ele cumpriu os prazos e entregou o volume exato no local esperado porém, não tinha o material que era necessário e entregou um “similar”...

Preço correto: não se pode pagar qualquer preço para ter tudo isso. O preço da matéria prima geralmente é um dos maiores custos do produto final. O preço, além de respeitar o que foi contratado, deve ser **competitivo** em relação aos demais preços de mercado.

Continuidade no fornecimento: é importante identificar ou até mesmo desenvolver fornecedores que possam prover materiais seguindo tudo o que estudamos aí acima, de **maneira contínua**. Buscar ou trocar de fornecedor é sempre desgastante e traz custos e desgastes a todo o processo.

Dessa forma o fornecedor deve estar apto a fornecer não só um ou dois pedidos pontuais, mas abastecer a cadeia de produção com o mesmo nível de precisão e qualidade ao longo de meses ou anos, dependendo do que for contratado.

Registros fidedignos: **registros contábeis e financeiros corretos** e identificáveis das negociações e transações entre fornecedor e comprador, permitindo as necessárias auditorias, distribuição de custos e demais acompanhamentos gerenciais.

Minimização dos custos: uma das maiores preocupações da administração de materiais será sempre essa: **diminuir custos**, sejam eles na aquisição, na armazenagem, no transporte, na transformação, na venda dos produtos acabados ou mesmo no investimento em estoques.

Dessa forma a minimização dos estoques será sempre uma meta a ser buscada pelo gestor de materiais. O custo de material é, geralmente, o maior custo de uma organização industrial. Tudo isso, se não for bem controlado, colabora para incremento dos custos e redução das margens e da lucratividade da organização.

3.2 - Atribuições da área de materiais

Para que a área de gestão de materiais consiga atingir todos os objetivos que acabamos de elencar, ela possui uma série de **atribuições**. Vamos conhecer as principais:



Planejamento e previsão de demanda por materiais: a primeira medida do administrador de materiais deve ser a **determinação da demanda** que a organização espera ter para cada um dos materiais que precisará ser adquirido. Sem esse planejamento prévio é impossível evoluir de maneira eficiente e apenas um planejamento bem feito permite a criação de plano eficiente de compra, armazenagem, produção e venda.

Avaliação e seleção de fornecedores: com o planejamento em mãos, cabe ao administrador de materiais **identificar os melhores fornecedores** no mercado com base especialmente na qualidade de seus produtos, cumprimento de prazos, processos de entrega e preço. Às vezes e dependendo da especificidade do produto/serviço em questão, os fornecedores precisam ser desenvolvidos e podem passar a atuar exclusivamente para a organização.

Fixação de estoques mínimos e aplicação de um **sistema adequado para reposição dos estoques**: identificado o fornecedor, cabe ao administrador de materiais estabelecer os **níveis mínimos de estoques** (que não permitirão que a produção seja paralisada) e, com isso, desenvolver **sistema objetivo de reposição**, alertando de preferência de forma automática nos momentos em que novos pedidos de compras de materiais devem ser realizados.

Realização de compras para a organização, suprindo-a com os materiais necessários para o seu funcionamento: veja que tudo está intimamente interligado. Com o planejamento pronto, a definição do

fornecedor e do sistema de reposição, cabe ao administrador **fazer os primeiros pedidos de materiais** para a organização, suprindo o processo com o material necessário. Esses pedidos depois tornam-se recorrentes conforme o sistema de acompanhamento de estoques alerta o gestor que chegou o momento de uma nova reposição.

Estabelecimento de um sistema adequado para **estocagem de materiais**: com a entrega do material é necessário que o administrador estabeleça **sistema adequado de estocagem**, considerando os locais de uso, os volumes, os custos, a complexidade da movimentação interna do material e as características de cada produto adquirido.

Implantação e uso da **taxonomia dos materiais** (identificação, descrição, nomenclatura e classificação): permite a gestão de toda a cadeia de suprimentos por meio da **identificação, descrição, classificação/nomenclatura e eventual catalogação** de cada um dos materiais necessários e adquiridos pela organização, minimizando o risco de trocas e erros diversos, além de propiciar o controle efetivo dos estoques.

Supervisão dos almoxarifados (espaços físicos de estocagem, armazéns) da organização: com o processo já em andamento será necessário supervisionar a atividade do almoxarifado de forma contínua, **evitando desperdícios, perdas** e buscando oportunidades de melhorias e reduções de custo.

Administração e **controle de estoques** dos diferentes tipos de materiais, na busca de eficiência e eficácia: comum a todo o processo, a busca da eficiência e eficácia certamente atingirá em cheio o controle de estoques, seguindo os níveis mínimos estabelecidos e sempre permitindo que a **produção seja contínua e sem interrupções**.

Transporte de materiais: cabe ainda ao administrador de materiais planejar, executar e **otimizar o transporte** dos materiais, seja interna ou externamente, a partir do momento que o produto acabado é vendido e deve ser entregue ao cliente que o adquiriu.

Completo **gerenciamento da cadeia de suprimentos** (supply chain management ou SCM, em inglês): esta é uma atribuição abrangente. Tudo isso que estamos falando diz respeito ao **gerenciamento integral da cadeia** de suprimentos, desde o fornecimento de materiais (fornecedores do fornecedor) até o cliente final.

Aqui estamos falando de todo o processo logístico (materiais, informações e financeiro), do fornecedor do fornecedor até o cliente (ponto de origem ao ponto de consumo), ou da logística reversa (do cliente ao fornecedor).

Ao longo da cadeia, cada uma das etapas tem a função de **gerar valor** ao longo do processo, seja ele à **jusante** (do **fornecedor ao cliente** final) ou à **montante** (do **consumidor ao fornecedor**, ou logística reversa).



Ufa! Veja que o administrador de materiais precisa ser capaz de realizar inúmeras atividades ao longo de toda a cadeia de suprimentos, desde o planejamento da demanda até a entrega do produto final ao cliente da organização. É um longo rol de atividades que, somente se forem implementadas com o mais alto padrão de qualidade e rigor, permitem a organização maximizar a eficiência de todo o processo.

3.3 - Atividades da área de materiais

De acordo com Paulo Sérgio Gonçalves (2013), as **principais atividades** da área de gestão de materiais são:



Gestão dos Estoques – trata do gerenciamento dos materiais, por meio do uso de técnicas de previsão do consumo, sistema de controle dos estoques, etc., com o objetivo primordial de adequar os níveis de estoque as necessidades dos usuários dos diversos materiais, com o menor custo possível, sem comprometer o nível de serviço esperado para atender as exigências do usuário.

Gestão de Compras – envolve o atendimento das solicitações de compras de materiais destinadas aos diversos órgãos que compõem uma empresa e, principalmente, atender as necessidades de reposição dos estoques planejados pela gestão de estoques, de acordo com as quantidades e prazos por ela fixados.

Gestão dos Centros de Distribuição – envolve atividades vinculadas ao recebimento dos materiais, movimentação, estocagem e fornecimento destes, de acordo com as necessidades dos usuários. A gestão dos centros de distribuição resulta no controle físico dos materiais armazenados.

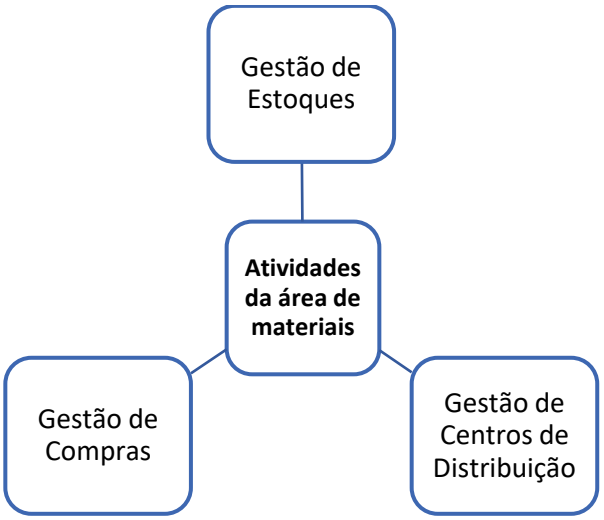
Como já pudemos observar ao listar todas as atribuições do administrador de materiais, todas essas atividades estão **diretamente interligadas**.

Uma gestão de estoques eficiente pode minimizar as compras de matéria prima, permitindo ao fabricante reduzir a imobilização de seu capital em estoques e permitindo que possa investir, por exemplo, em novas tecnologias ou outros fatores que incrementem a produção.

A gestão de compras por sua vez pode desenvolver duradouros relacionamentos com os fornecedores, minimizando os recursos empregados em sua identificação ou na eventual troca de parceiro comercial.

Note que, como sempre, em administração de materiais estamos falando na busca da eficiência por meio da otimização de todos os processos e da redução de custos.





4 - Integração da Área de Materiais

A **área de materiais interage** com as mais variadas áreas da empresa. É necessário que os esforços sejam **planejados e integrados** para que a organização tenha o máximo benefício.



O **setor de produção** (esse é o exemplo mais óbvio) é diretamente influenciado pela área de materiais. Falhas nas compras de suprimentos ou mesmo na disponibilização do material na área correta de produção e no momento preciso, podem levar a **paralisação da produção**. Ainda, materiais que não tenham a qualidade requisitada podem resultar em produtos acabados de baixa qualidade, menor resistência e assim por diante.

Agora, pense na **área de vendas** da organização. Será que há alguma relação com a área de materiais? Alguma, não! A relação é enorme! Imagine que os vendedores conseguem uma grande negociação com um cliente, que antecipa os pagamentos a fim de conseguir um grande desconto e - surpresa! - **não há estoque para produzir o combinado** e o único fornecedor que possuía a matéria prima necessária fechou suas portas.

Por isso que todas as ações ao longo da cadeia têm que ser **planejadas e integradas**, inclusive o **fluxo de informações** de uma área a outra. No momento em que foi detectado o problema com o fornecedor - o que impactaria a produção dos itens X, Y e Z, tão logo o estoque se esgotasse - todo o restante da cadeia e demais áreas envolvidas deveriam ter sido informados. Desta forma o comercial não venderia algo a um cliente que não pudesse ser produzido e entregue no tempo combinado.

O **setor financeiro** também está intimamente ligado. Imagine que a organização tenha os seus orçamentos, previsões de vendas e, com base nisso tudo, tem suas receitas, margens e lucro previstos para o ano.

Se um produto rentável e de grande volume, por qualquer razão (falta de estoques, troca de fornecedor, problemas na produção) deixa de ser vendido no volume esperado, isso **afeta imediatamente o caixa** da empresa, podendo resultar em dificuldades para a empresa honrar seus compromissos de curto prazo (dívidas, salários, impostos, etc.).

E o **marketing**, que colocou no ar uma imensa campanha de publicidade a respeito do produto X e ele **não chegou as gôndolas** dos supermercados pois a área de compras não chegou a um acordo com o fornecedor na compra de matéria prima e a produção parou?

Veja, portanto, que não há como considerar a área de materiais de forma isolada. Tudo que lá acontece está **diretamente ligado** ao restante da organização e a sua **integração aos demais setores** deve ser total.



Ainda em relação a como a **área de materiais** se posiciona dentro de uma organização, ela pode ser inteiramente **centralizada** ou pode ser espalhada pelos diferentes setores, permitindo que toda a atividade de planejamento, compras e etc. seja feita de forma **descentralizada** dentro da mesma organização.

A **centralização** claramente permite um **planejamento integrado** e unificado e que consiga olhar para toda a organização de uma só vez.

Traz ainda **economias de escala** pois quando as compras são centralizadas, ocorrem em volumes maiores, o que possibilita **descontos** juntos aos fornecedores.

A **centralização** permite ainda a alocação dos **especialistas** na atividade e um **controle de custos** eficiente, visto que os custos estão todos reunidos e localizáveis em um mesmo lugar.

Por outro lado, é um modelo significativamente **mais lento**, especialmente no atendimento de demandas urgentes, pois tem **menos flexibilidade**. Em função disso, geralmente é indicado para **processos de produção estáveis**.

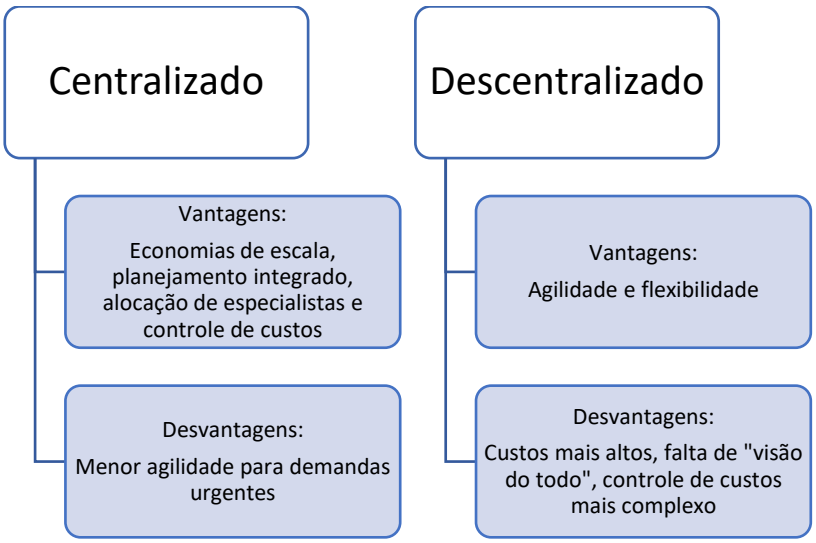
O **modelo descentralizado** por sua vez, é basicamente o inverso. Cada setor da organização tem sua **própria estrutura** de gestão de materiais para efetuar a compra e gerenciamento dos materiais demandados.

Tem como grande vantagem a **velocidade** no atendimento das requisições de materiais visto que o gestor está bastante **próximo da unidade de negócio**, o que geralmente não acontece no modelo centralizado. Justamente em função disso, permite ainda um **acesso mais rápido** e direto ao responsável pela atividade de gestão de materiais.

Porém, possivelmente gerará **mais custos** pelo desdobramento da estrutura por toda a organização, assim como **perderá** preciosas oportunidades de **negociações de preços** e volumes com os fornecedores pois não haverá essa visão do volume total necessário pela organização e sim apenas daquela unidade representada pela estrutura de materiais específica.

A **falta de visão do todo** para a execução de um planejamento único e integrado também é um risco ao qual a organização estaria exposta nesse modelo.

Em função de tudo isso, o **modelo descentralizado** é indicado para modelos de negócio que **necessitem de agilidade e flexibilidade** na aquisição de materiais e para organizações que produzam ou atuem em diferentes localizações de maneira simultânea.



5 - Nível de Serviço e Medidas de Desempenho

Medidas de desempenho são maneiras de **medir a performance** em determinada área.

Além disso, a medida de desempenho deve permitir que a administração possa **agir sobre os desvios** em relação aos objetivos traçados, efetuando as **correções necessárias**, seja no processo, nos recursos alocados, na performance ou mesmo nas metas utilizadas, que podem estar sub ou super alocadas (ou seja muito abaixo ou muito acima do razoável).

Nesse contexto, em administração de materiais há um índice que é necessário você conhecer, especialmente porque ele costuma ser cobrado em provas: é o chamado **Nível de Serviço**.

O Nível de Serviço nada mais é do que o **percentual de pedidos**/requisições de materiais que são **atendidos de maneira satisfatória** pela área de administração de materiais.

A fórmula é bastante simples, veja abaixo:

Nível de Serviço = Pedidos Atendidos Satisfatoriamente / Pedidos Totais

Tão importante quanto conhecer a fórmula, é estar ciente do desafio que está por trás dela.

Antes disso, importante explicar o que é a chamada **requisição de materiais,** já que ela faz parte do cálculo do nível de serviços e falaremos bastante dela ao longo do curso.

A **requisição de materiais** é o **documento hábil** pelo qual o material é solicitado ao almoxarifado para utilização. É o **pedido de material** enviado ao setor responsável pelo fornecimento de materiais. É por meio dela que os clientes internos informam ao responsável pelo almoxarifado/estoque, que estão desabastecidos e precisam de reposição.

Veja portanto que, a somatória das **requisições de materiais** apresentadas, em tese forma o denominador da fórmula acima, ou seja os **"Pedidos Totais".**

Voltando, você se lembra que desde o início de nossa aula estamos falando em eficiência, redução de custos, volumes mínimos de estoques e etc., correto? Pois é. O problema é que, **quanto menor for o estoque**, em tese, **maior o risco** de que o administrador de materiais não consiga atender alguns pedidos (que chegam via requisição de materiais) e isso vai impactar diretamente o seu nível de serviço.

É claro que tudo isso é muito teórico. Se o planejamento de demanda e de produção forem absolutamente perfeitos e o fornecedor não falhar nunca nas entregas em relação ao local, prazo e qualidade, poderíamos chegar ao cenário hipotético de estoque zero. Mas isso só ocorre na teoria (embora a teoria caia em prova!).

Nesse cenário, tão logo a produção do produto X estivesse programada para ser iniciada, o material necessário seria imediatamente entregue, sem qualquer falha. Esse, aliás, é o conceito do Just In Time, bem resumidamente.

Acontece que falhas existem. A demanda pode superar o planejado. O fornecedor pode ter tido um problema aquele dia e ficou sem material para entregar. O caminhão que estava trazendo o material até a linha de produção sofreu um acidente e perdeu a carga.

Ou seja, é necessário trabalhar com o chamado **estoque de segurança** (ou estoque mínimo), que permite à empresa **não precisar parar a sua operação** quando uma entrega programada não acontecer ou quando se deparar com um incremento inesperado de demanda, por exemplo.

O estoque de segurança absorve as flutuações e garante a manutenção do ciclo produtivo da empresa, garantindo as entregas dos materiais quando solicitados, especialmente pela área produtiva.

E é disso que estamos falando quando usamos o **Nível de Serviço**, ou seja, o percentual de atendimento das solicitação recebidas pelo gestor de materiais, utilizando os recursos que forem necessários para isso, entre eles o estoque regular, o estoque mínimo ou de segurança ou qualquer outra fonte necessária.

Por outro lado, obviamente níveis mais altos de serviço custam mais caro que níveis mais baixos. Os conceitos mais modernos da administração de materiais sugerem que as necessidades de serviços aos clientes devem ser satisfeitas sempre dentro de limites razoáveis de custo. Ou seja, o custo de estabelecer certo nível de serviço deve ser contrabalançado com vendas potenciais para aquele serviço ou produto, de maneira a dar a máxima contribuição possível nos lucros.

Assim, nem sempre a organização vai optar pelo maior nível de serviço possível, mas sim pelo mais lucrativo (no caso de empresas que visam o lucro). Em algumas ocasiões vale a pena abrir mão do atendimento de algumas demandas ou clientes em função do custo que isso representaria para todo o sistema. Essa é uma decisão da organização.



Dentro desse contexto, o administrador de materiais deve ser competente o suficiente para trabalhar com o **estoque mais baixo possível**, reduzindo os custos do emprego de capital, de armazenagem e demais custos alocados e, ao mesmo tempo, ser capaz de manter um **alto Nível de Serviço**, ou seja, atender o maior número possível de pedidos/requisições de materiais colocadas pela área de produção ou demais clientes internos, tudo dentro da estratégia estabelecida pela empresa, que visa a maior lucratividade possível.

Veja que é uma **fronteira** na qual o administrador de materiais tem que transitar o tempo todo. Não pode ter **estoques altos** a ponto de **aumentar os custos de produção** da organização e, ao mesmo tempo, não pode ter **estoques baixos** a ponto de **afetar uma das métricas** mais importantes que medem o seu trabalho: o **Nível de Serviço**.

É um baita desafio!

6 - Considerações Finais

Pronto! Chegamos ao final de nossa primeira aula.

Passamos por vários pontos introdutórios porém já muito importantes e cobrados em provas de Administração de Materiais.

Iniciamos pelo estudo dos recursos como um todo - incluindo os materiais - e depois mergulhamos nos objetivos, atribuições e atividades executadas por um gestor de materiais.

Vimos ainda a necessária integração da área de materiais com o restante da empresa e uma primeira e importante medida de desempenho adotada na gestão dos processos que envolvem o fornecimento de materiais: o Nível de Serviço.

Fechamos o primeiro encontro entendendo um pouco mais sobre ética e tendências futuras em administração de materiais.

Chega por hoje, não?

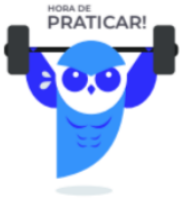
Tente responder as questões comentadas e, caso tenha dúvidas, volte a teoria para esclarecer.

Até nosso próximo encontro!

Ricardo Campanario

Instagram: https://www.instagram.com/ricardocampanario

QUESTÕES COMENTADAS



1. (VUNESP/CM Caieiras-SP/Assistente de Patrimônio e Estoque/2015) O conceito da Administração de materiais, no sistema de Gestão de Patrimônio e Estoque na Administração Pública, é:

a) um conjunto de ações destinadas a assegurar a aquisição, os registros e controles das atividades relacionadas com o emprego, a movimentação e a destinação dos diversos materiais.

b) a designação genérica de equipamentos, componentes, sobressalentes, acessórios, matérias-primas e outros itens empregados ou passíveis de empregos nas atividades dos órgãos, autarquias e fundações do Poder Executivo.

c) um controle exercido pelo cidadão e associações representativas da comunidade, mediante amplo e irrestrito exercício do direito de petição perante qualquer órgão do poder e entidade da Administração pública.

d) o processo pelo qual se obtém ou se consegue um material ou bem, seja de natureza industrial, comercial ou prestação de serviços.

e) a atividade ou função administrativa que compreende trocar dinheiro por mercadoria.

Comentários:

A **alternativa A** está correta e é o gabarito da questão. Veja que a alternativa passa por várias das etapas do ciclo que estudamos: aquisição, registro, controle, movimentação e destinação de materiais.

A **alternativa B** está incorreta. A definição apresentada não corresponde a de gestão de materiais, de patrimônio ou de estoque que estudamos em aula.

A **alternativa C** está incorreta. Essa muito menos. Aqui a banca fala em controle externo pelo cidadão. Bem distante do que vimos.

A **alternativa D** está incorreta. Não é isso. Não é um processo de obtenção de um bem, mas um processo de gestão, interno, composto de várias etapas, como estudamos.

A **alternativa E** está incorreta. Não. Essa definição pode ser aplicada ao processo de aquisição ou de venda.

2. (VUNESP/TJ-SP/Administrador Judiciário/2019) A metodologia que busca observar uma dada companhia como um conjunto de atividades inter-relacionadas, que buscam agregar valor específico ao cliente, indicando como um produto se movimenta desde a etapa da matéria-prima

até a sua chegada ao consumidor final, sendo que o objetivo por todo esse processo é adicionar o máximo de valor aos elos da cadeia de maneira menos dispendiosa possível, é denominada:

a) cadeia de valor.

b) custos de transporte.

c) valor do arranjo físico.

d) custos de armazenagem.

e) picking.

Comentários:

A **alternativa A** está correta e é o gabarito da questão. Esta é uma ótima definição da cadeia de processos conhecida por "gestão de materiais", "gestão da cadeia de suprimentos", "cadeia de valor" ou mesmo, de forma genérica, de "logística".

A **alternativa B** está incorreta. Custos de transportes referem-se exclusivamente aos custos relativos à parte desta cadeia, aquela que movimenta mercadorias de fornecedores para a organização e dela para seus clientes.

A **alternativa C** está incorreta. Também não é este o termo que o examinador está buscando no enunciado. O arranjo físico ou leiaute é exatamente a disposição de equipamentos , materiais e pessoas na unidade, de modo que o fluxo de materiais e pessoas seja o mais eficiente possível.

A **alternativa D** está incorreta. Esses são os custos relativos ao estoque do material, seja ele matéria prima, em transformação ou produto acabado.

A **alternativa E** está incorreta. O processo de picking é a coleta, no estoque, do material solicitado. Não é disso que a banca está falando na questão.

3. (VUNESP/Pref. Atibaia-SP/Assistente Serviços de Gestão Administrativa/2014) A visão moderna da cadeia de suprimentos – supply chain – enxerga todo o processo de geração de produtos e serviços (desde a entrada da matéria-prima até a entrega do produto ao cliente) e monitora esse processo de maneira integrada. Os grandes objetivos dessa visão são:

a) diminuir o turnover, reduzir o tempo total, aumentar as margens dos produtos, aumentar a produção e melhorar índices de qualidade.

b) diminuir o turnover, reduzir o estoque, aumentar as margens dos produtos, aumentar a produção e melhorar o retorno do investimento.

c) reduzir os custos de fornecimento, reduzir o estoque, aumentar os ganhos financeiros, aumentar a motivação e reduzir o absenteísmo.

d) reduzir os custos de fornecimento, reduzir o tempo total, aumentar as margens dos produtos, aumentar a produção e melhorar o retorno do investimento.

e) reduzir os custos de fornecimento, reduzir o tempo total, aumentar os ganhos financeiros, aumentar a produção e reduzir o absenteísmo.

Comentários:

A **alternativa A** está incorreta. A gestão do supply chain não tem relação direta com os índices de turnover, listados na alternativa.

A **alternativa B** está incorreta. Mais uma vez, índices de turnover não têm relação direta com a gestão da cadeia de suprimentos.

A **alternativa C** está incorreta. Motivação e absenteísmo não estão ligados a gestão do supply chain.

A **alternativa D** está correta e é o gabarito da questão. A gestão de toda a cadeia de suprimentos tem sempre os objetivos de reduzir os custos e o tempo total de atendimento, assim como atender ou aumentar o volume possível da produção e, como última consequência, as margens do produto e da organização, especialmente em função da redução de custos.

A **alternativa E** está incorreta. O absenteísmo não tem qualquer ligação com a gestão do supply chain.

4. (IBFD/EBSERH/Assistente Administrativo/2020) A Administração de Materiais é um conjunto de atividades desenvolvidas dentro de uma empresa, de forma centralizada ou não, destinadas a suprir as diversas unidades, com os materiais necessários ao desempenho normal das respectivas atribuições (Dias, 1993). Acerca desse assunto analise as afirmativas abaixo e dê valores Verdadeiro (V) ou Falso (F).

( ) Compras a prazo e baixo giro de estoque são alguns dos objetivos da administração de materiais.
( ) O Almoxarifado é o responsável pela guarda física dos materiais em estoque.
( ) Avaliar outras empresas como possíveis fornecedores e supervisionar os almoxarifados da empresa são exemplos de responsabilidades da administração de materiais.
( ) A padronização/normalização é um subsistema de apoio ao qual cabe a obtenção de menor número de variedades existentes de determinado tipo de material, por meio de unificação e especificação dos mesmos, propondo medidas de redução de estoques.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta de cima para baixo.

a) F, V, V, F

b) V, V, V, F

c) F, V, V, V

d) V, F, V, F

e) V, V, F, V

Comentários:

Antes de analisar as alternativas, vamos analisar cada uma das afirmativas.

Compras a prazo e baixo giro de estoque são alguns dos objetivos da administração de materiais - Não está correto. O baixo giro de estoques não é um objetivo da gestão de materiais que, ao contrário, busca maximizar seu giro, diminuindo os custos da atividade de estocagem.

O Almoxarifado é o responsável pela guarda física dos materiais em estoque. - Correto. É mesmo o almoxarifado o responsável pela estocagem dos materiais.

Avaliar outras empresas como possíveis fornecedores e supervisionar os almoxarifados da empresa são exemplos de responsabilidades da administração de materiais. - Correto. Ambas são funções do gestor de materiais.

A padronização/normalização é um subsistema de apoio ao qual cabe a obtenção de menor número de variedades existentes de determinado tipo de material, por meio de unificação e especificação dos mesmos, propondo medidas de redução de estoques. - Correto também. Como vimos em aula, a padronização realmente busca a uniformização das medidas, formatos e pesos dos materiais, resultando em redução dos estoques.

Portanto temos a sequência F-V-V-V.

A **alternativa C** está correta e é o gabarito da questão.

5. (FADESP/UEPA/Agente Administrativo/2020) A gestão de materiais envolve um conjunto de atividades ligado estreitamente à área de produção e operações de um grande número de organizações. Neste sentido, o processo produtivo:

a) é a contínua transformação de matérias-primas, materiais, energia e informações em produtos acabados ou em serviços prestados.

b) diz respeito unicamente a empresas industriais, pois somente elas têm a tecnologia e as condições necessárias para produzir bens e serviços.

c) representa toda e qualquer movimentação de materiais que saem do almoxarifado para serem disponibilizados para comercialização.

d) significa o trânsito percorrido pelos produtos desde que são fabricados até o armazenamento.

Comentários:

A **alternativa A** está correta e é o gabarito da questão. O processo produtivo ou gestão da cadeia de suprimentos consiste realmente na transformação de matérias-primas, materiais, energia e informações em produtos acabados ou em serviços prestados.

A **alternativa B** está incorreta. O processo produtivo não está restrito a empresas industriais. Pode ser encontrado em outros tipos de empresas e mesmo em organizações públicas.

A **alternativa C** está incorreta. O processo de produção não é isso. Não representa apenas materiais que saem do almoxarifado para serem comercializados (neste caso pensando nos produtos acabados), mas também materiais que saem dos almoxarifados para serem transformados e, aí sim, serem disponibilizados para venda.

A **alternativa D** está incorreta. O escopo da atividade não é só esse. O processo produtivo começa antes, desde a escolha do fornecedor e, mais adiante, aí sim, vêm os processos de produção e armazenamento para posterior comercialização.

6. (FADESP/UEPA/Agente Administrativo/2020) A gestão de materiais:

a) é um processo simples que envolve a parte dos fluxos de materiais da empresa voltados exclusivamente à movimentação de produtos acabados.

b) consiste em dispor os materiais necessários na quantidade certa, no local certo e no tempo certo, à disposição dos órgãos que compõem o processo produtivo.

c) focaliza a estocagem como a atividade que deve ser a principal preocupação e requer o envolvimento apenas do gestor de materiais.

d) está restrita aos cargos e órgãos que têm a responsabilidade pela compra de materiais e pela venda de produtos.

Comentários:

A **alternativa A** está incorreta. Primeiro que a gestão de materiais dificilmente pode ser considerada um processo simples em virtude da complexidade trazida por diversos atores e cenários envolvidos.

Além disso, não está voltada exclusivamente à movimentação de produtos acabados, envolvendo a matéria prima, os materiais em transformação e, inclusive e não somente, os produtos acabados.

A **alternativa B** está correta e é o gabarito da questão. Essa é exatamente uma das definições que estudamos, de Idalberto Chiavenato e que corresponde aos grandes objetivos buscados pelo administrador de materiais.

A **alternativa C** está incorreta. A estocagem exige o envolvimento de inúmeros outros profissionais além do gestor de materiais, como o responsável pelos estoques, o planejador e outros mais envolvidos em diferentes etapas do ciclo produtivo.

A **alternativa D** está incorreta. A gestão de materiais envolve mais atores além dos responsáveis pela compra de materiais e venda dos produtos acabados. Os responsáveis pelo transporte, produção e o próprio responsável pelo estoque, por exemplo, não estão aí considerados.

7. (AOCP/UFRB/Assistente Administração/2019) A Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais possui alguns objetivos e critérios para sua gestão. Assinale a alternativa que apresenta o objetivo que é resultado de uma análise criteriosa, quando da escolha dos fornecedores, e inclui os custos de produção, expedição e transportes, sendo que, na administração pública, esses processos estão implícitos no edital de licitação.

a) Capacitação e aperfeiçoamento de pessoal.

b) Manutenção e continuidade de fornecimento.

c) Bom relacionamento com fornecedores.

d) Despesas com recursos humanos.

Comentários:

A **alternativa A** está incorreta. A capacitação e aperfeiçoamento do pessoal do fornecedor não estão a cargo da gestão de materiais da organização.

A **alternativa B** está correta e é o gabarito da questão. Um dos maiores objetivos da gestão de material junto aos potenciais fornecedores é encontrar alguém que possa manter a continuidade do fornecimento ao longo do tempo, respeitando os prazos, locais, volumes e qualidade acordados.

A **alternativa C** está incorreta. O bom relacionamento é uma consequência da parceria comercial criada e, sobretudo, não constará no edital de licitação.

A **alternativa D** está incorreta. As despesas com os recursos humanos não estão no escopo do trabalho de identificação e escolha dos fornecedores.

8. (IDCAP/SAAE Linhares/Oficial Administrativo/2019) Quais dessas opções não são procedimentos da Administração de Materiais?

a) Identificação do fornecedor na compra do bem.

b) Recebimento e transporte interno.

c) Identificação do entregador na compra do bem

d) Acondicionamento e armazenagem do produto.

e) Cadastro dos salários, benefícios, metas e documentos dos funcionários da organização.

Comentários:

A **alternativa A** está incorreta. A identificação do fornecedor na compra do bem faz parte da gestão dos materiais. É uma de suas primeiras etapas.

A **alternativa B** está incorreta. O recebimento do material, assim como o seu transporte interno também estão dentro das atividades que fazem parte do dia a dia do gestor de materiais.

A **alternativa C** está incorreta. A identificação do entregador na compra do bem também faz parte da gestão dos materiais.

A **alternativa D** está incorreta. Acondicionamento e armazenagem do produto recebido fazem parte da cadeia de gestão endereçada pela administração de materiais.

A **alternativa E** está correta e é o gabarito da questão. Por fim, o cadastro dos salários, benefícios, metas e documentos dos funcionários da organização, aí sim, não fazem parte do que se entende pela gestão do ciclo produtivo de uma organização.

9. (CS UFG/CM GYN/Assistente Técnico Legislativo/2018) Os três principais nichos da gestão de materiais são:

a) a gestão dos centros de distribuição, a gestão de estoques e a gestão de compras.

b) a gestão de recursos patrimoniais, a gestão de clientes e a gestão de cúpula.

c) a gestão de serviços gerais, a gestão de contratos e a gestão de fornecedores.

d) a gestão de catalogação, a gestão de especificação e a gestão de normalização.

Comentários:

A **alternativa A** está correta e é o gabarito da questão. Vimos que as principais atividades de gestão de materiais são:

Gestão dos Estoques – trata do gerenciamento dos materiais, por meio do uso de técnicas de previsão do consumo, sistema de controle dos estoques, etc., com o objetivo primordial de adequar os níveis de estoque as necessidades dos usuários dos diversos materiais, com o menor custo possível, sem comprometer o nível de serviço esperado para atender as exigências do usuário.

Gestão de Compras – envolve o atendimento das solicitações de compras de materiais destinadas aos diversos órgãos que compõem uma empresa e, principalmente, atender as necessidades de reposição dos estoques planejados pela gestão de estoques, de acordo com as quantidades e prazos por ela fixados.

Gestão dos Centros de Distribuição – envolve atividades vinculadas ao recebimento dos materiais, movimentação, estocagem e fornecimento destes, de acordo com as necessidades dos usuários. A gestão dos centros de distribuição resulta no controle físico dos materiais armazenados.

A **alternativa B** está incorreta. Nenhuma das três gestões listadas faz parte das principais atividades da Administração de Materiais.

A **alternativa C** está incorreta. Mais uma vez, nenhuma das três gestões listadas faz parte das principais atividades da Administração de Materiais.

A **alternativa D** está incorreta. De novo. Isso torna a questão até mais fácil, pois não dá para confundir. Nenhuma das três gestões listadas faz parte das principais atividades da Administração de Materiais.

10. (CS UFG/UFG/Auxiliar Administração/2017) Pode-se definir administração de materiais do seguinte modo:

a) atividade que planeja, executa e controla o fluxo de material, com base nas especificações dos artigos para a compra até a entrega do produto.

b) estratégia organizacional de otimização de lucros por meio da adequação da produção e oferta de mercadorias ou serviços às necessidades e preferências dos consumidores, recorrendo a pesquisas de mercado e design.

c) área que trata das decisões de investimento e financiamento, bem como dos principais indicadores financeiros e de suas implicações no planejamento do futuro da organização.

d) associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações.

Comentários:

A **alternativa A** está correta e é o gabarito da questão. Boa definição para a atividade, especialmente em comparação com as demais alternativas disponibilizadas: atividade que planeja, executa e controla o fluxo de material, com base nas especificações dos artigos para a compra até a entrega do produto.

A **alternativa B** está incorreta. Otimização de lucros recorrendo a pesquisas e design... O examinador foi bem criativo nessa.

A **alternativa C** está incorreta. Decisões de investimento e financiamento. Certamente são atribuições da área financeira, mas não da gestão de materiais.

A **alternativa D** está incorreta. Basicamente descreve as funções do RH, mas não do administrador de materiais.

11. (AOCP/CODEM/Assistente Administrativo/2017) Referente aos principais enfoques dos administradores de materiais, assinale a alternativa que apresenta aquele que é, em grande parte, baseado em técnicas que integram os elementos de tecnologia de manufatura e otimizam a utilização de pessoas, materiais e instalações ou equipamentos.

a) Sistemas de controles.

b) Administração de recursos.

c) Sistemas de informações.

d) Processos de fabricação.

e) Integração de sistemas tecnológicos.

Comentários:

A **alternativa A** está incorreta. Não são os sistemas de controle que executam essas atividades.

A **alternativa B** está correta e é o gabarito da questão. Vimos no início da aula que a administração de recursos busca integrar e utilizar todos os recursos disponíveis, sejam eles humanos, financeiros, tecnológicos, materiais ou patrimoniais.

A **alternativa C** está incorreta. Também não são os sistemas de informações que executam essas atividades.

A **alternativa D** está incorreta. O processo de fabricação é apenas uma pequena parte da administração de materiais, insuficiente para promover toda a integração relatada no enunciado da questão.

A **alternativa E** está incorreta. Embora mencione a integração, a alternativa a restringe aos recursos tecnológicos e sequer cita os demais: humanos, financeiros, patrimoniais e materiais.

12. (FUNDATEC/CREMERS/Assistente Básico/2017) Uma tradicional organização de um sistema de materiais pode ser dividida em áreas de concentração. Assinale a alternativa que NÃO corresponde a uma dessas áreas de concentração.

a) Controle de Estoques.

b) Compras.

c) Almoxarifado.

d) Planejamento e Controle da Produção.

e) Ouvidoria.

Comentários:

A **alternativa A** está incorreta. O controle de estoques certamente faz parte de um sistema de materiais.

A **alternativa B** está incorreta. A área de compras também faz parte de um sistema de materiais.

A **alternativa C** está incorreta. Da mesma forma, almoxarifado faz parte de um sistema de materiais.

A **alternativa D** está incorreta. Planejamento e Controle da Produção também são partes integrantes de um sistema de materiais.

A **alternativa E** está correta e é o gabarito da questão. Ouvidoria certamente está bastante distante de tudo o que discutimos até agora.

13. (FUNDEP/CM Ibirité-MG/Técnico Material/2016) Eficiência é um princípio da administração de recursos, é mais que uma simples medida numérica de desempenho.

Com relação à abordagem, a produtividade e o desempenho nas organizações, analise as afirmativas a seguir e assinale com as V as verdadeiras e com F as falsas.

( ) Eficiência significa realizar as tarefas de modo inteligente, com o mínimo de esforço e com o melhor aproveitamento possível de recursos.

( ) O oposto da eficiência é o desperdício e é o que ocorre, por exemplo, quando se consomem recursos e nenhum objetivo é realizado.

( ) A produtividade cresce com o aumento de recursos aplicados numa atividade que gera os mesmos resultados anteriores, mas com o uso de menos recursos.

( ) A eficiência no uso dos recursos e a satisfação dos funcionários relacionam-se com a qualidade dos produtos e serviços e são critérios de grande importância para a avaliação de desempenho.

Assinale a sequência CORRETA.

a) F V F V

b) V V F V

c) F F V V

d) V V V F

Comentários:

Antes de analisar as alternativas vamos analisar cada uma das afirmativas.

Eficiência significa realizar as tarefas de modo inteligente, com o mínimo de esforço e com o melhor aproveitamento possível de recursos - Exato. O maior aproveitamento de recurso com o menos esforço empregado.

O oposto da eficiência é o desperdício e é o que ocorre, por exemplo, quando se consomem recursos e nenhum objetivo é realizado - Também correto. Consumo de recursos sem o atingimento de qualquer objetivo é puro desperdício.

A produtividade cresce com o aumento de recursos aplicados numa atividade que gera os mesmos resultados anteriores, mas com o uso de menos recursos - Não. A frase por si só é confusa. Diz o examinador que há o aumento de recursos aplicados e, depois, alega o uso de menos recursos. De qualquer forma, se o volume de recursos empregados aumentou e o resultado é o mesmo, significa que não houve aumento de produtividade. Pelo contrário, ela diminuiu.

A eficiência no uso dos recursos e a satisfação dos funcionários relacionam-se com a qualidade dos produtos e serviços e são critérios de grande importância para a avaliação de desempenho - Sim. Eficiência no uso de recursos e funcionários satisfeitos têm como provável consequência impacto positivo na qualidade dos produtos produzidos.

Temos então V-V-F-V.

A **alternativa B** está correta e é o gabarito da questão.

14. (AOCP/UFFS/Administrador/2016) Como a Administração de Materiais consegue promover uma maior margem de lucro de forma quantificável?

a) Desenvolvendo marketing de compras.

b) Planejando estrategicamente as aquisições e promovendo padronização nos materiais.

c) Reduzindo os custos operativo, do capital e do material.

d) Promovendo análise SWOT.

e) Utilizando o método análise de valor.

Comentários:

A **alternativa A** está incorreta. O marketing de compras (?) não está ligado as atividades da administração de materiais.

A **alternativa B** está incorreta. O planejamento estratégico das aquisições é um caminho viável para o aumento da margem de lucro, porém a padronização dos materiais não garante incremento de lucratividade.

A **alternativa C** está correta e é o gabarito da questão. Lembre-se que a administração de materiais procura sempre minimizar os custos. Sempre! Nesse caso a banca fala da minimização de custos operativos, de capital e do material empregado. Correto!

A **alternativa D** está incorreta. O uso da análise SWOT não pode ser relacionado de forma direta ao aumento das margens e da lucratividade de forma quantificável.

A **alternativa E** está incorreta. O método de análise de valor também não.

15. (FEPESE/CM São José-RS/Auxiliar Administrativo/2016) É objetivo da administração de materiais:

a) Planejar expansões da organização.

b) Decidir sobre a substituição de materiais no processo produtivo.

c) Detectar a necessidade de treinamentos em geral.

d) Maximizar a utilização dos recursos da empresa.

e) Contratar mão de obra especializada quando necessário.

Comentários:

A **alternativa A** está incorreta. Expansão da organização fica a cargo de outras áreas da empresa, mais estratégicas.

A **alternativa B** está incorreta. A substituição de materiais no processo não deriva da própria área de administração de materiais, que apenas compra e disponibiliza o material requisitado pelas áreas responsáveis. Elas é que devem tomar a decisão sobre a alteração do material utilizado.

A **alternativa C** está incorreta. Também não é uma atribuição da área de materiais. Cabe ao RH ou a área responsável pelos recursos humanos.

A **alternativa D** está correta e é o gabarito da questão. Questão importante pois falamos em administração de materiais o tempo todo sobre "minimizar". Atenção, pois estamos falando de custos! Quando se fala no emprego de recursos, o objetivo do gestor é maximizar o seu emprego, inibindo a ociosidade e gerando a maior produtividade possível.

A **alternativa E** está incorreta. Outra atribuição do RH e não da área de materiais.

16. (FCC/TRE-RR/Analista Judiciário/2015) As funções da Administração de Materiais são consideradas como a:

a) estrutura de um sistema para solucionar problemas por meio do uso de um conjunto específico de técnicas, um corpo de conhecimento e pessoas especializadas.

b) atividade que planeja as compras empresariais.

c) atividade que executa a entrega do produto ao cliente final.

d) sequência estruturada de atividades que, por meio de ações físicas, comportamentais e/ou informações, permitem a agregação de valor a uma ou mais entradas, transformando-as em uma ou mais saídas.

e) sequência de operações que se inicia na identificação do fornecedor, na compra do bem, seu recebimento, transporte interno e acondicionamento, seu transporte durante o processo produtivo/uso, na armazenagem como produto acabado e na sua distribuição ao consumidor final.

Comentários:

A **alternativa A** está incorreta. Conceito difuso e genérico. A área de materiais tem funções e competências bem específicas.

A **alternativa B** está incorreta. Não é só isso. Compras é apenas uma das primeiras etapas do ciclo.

A **alternativa C** está incorreta. Nesta alternativa a função de administração de materiais foi profundamente simplificada. É muito mais do que isso.

A **alternativa D** está incorreta. Aqui o examinador criou um conceito complexo que mistura ações físicas e comportamentais (?). Não é por aí.

A **alternativa E** está correta e é o gabarito da questão. É exatamente a definição de todo o ciclo produtivo, pelo qual responde a área de administração de materiais.

17. (IBFC/MGS/Técnico Superior Especializado/2015) Leia as afirmações abaixo e assinale a alternativa correta.

I. Os órgãos envolvidos com a Administração de Materiais são os seguintes: compras, planejamento e controle de materiais, armazenamento, programação da produção, distribuição e logística externa.

II. O ciclo da Administração de Materiais é: Necessidade do cliente, análise, reposição dos materiais, recebimento, armazenamento e logística (distribuição / entrega).

a) Somente a afirmação I está correta.

b) Somente a afirmação II está correta.

c) Nenhuma das afirmações está correta.

d) Todas as afirmações estão corretas.

Comentários:

Antes de avaliar as alternativas vamos a cada uma das afirmativas.

I. Os órgãos envolvidos com a Administração de Materiais são os seguintes: compras, planejamento controle de materiais, armazenamento, programação da produção, distribuição e logística externa - Correto. Temos outros órgãos envolvidos mas esses, sem dúvida, fazem parte do processo.

II. O ciclo da Administração de Materiais é: Necessidade do cliente, análise, reposição dos materiais, recebimento, armazenamento e logística (distribuição / entrega) - Correto também. Início na demanda do cliente e finalização na entrega ao cliente final.

Dessa forma as duas afirmativas estão corretas.

A **alternativa D** está correta e é o gabarito da questão.

18. (CONSULPLAN/PM Cascavel-PR/Administrador/2014) "A administração de materiais moderna é conceituada e estudada como um sistema integrado em que diversos subsistemas próprios interagem para constituir um todo organizado." Um dos objetivos da área de administração de recursos materiais é o(a):

a) preço alto.

b) baixo giro de estoques.

c) consistência de qualidade.

d) alto custo de aquisição e posse.

e) descontinuidade de fornecimento.

Comentários:

A **alternativa A** está incorreta. É o contrário. A busca por preços competitivos, descontos e condições comerciais vantajosas no processo de compra é objetivo do gestor de materiais.

A **alternativa B** está incorreta. Também não. Baixo giro de estoques significa que a utilização do material foi super estimada, ou ocorre porque a demanda é menor que a planejada e, nesse cenário, comprou-se mais do que o necessário. Em ambos os casos, não é o que se espera de uma gestão eficiente da cadeia produtiva.

A **alternativa C** está correta e é o gabarito da questão. A obtenção da qualidade de forma consistente é quase que uma consequência da execução dos demais objetivos da organização. Se os materiais são sempre entregues na quantidade e qualidade corretas, no local e no tempo certo, de forma consistente e contínua pelos mesmo fornecedores e a preços competitivos, a organização terá todas as possibilidades para entregar produtos acabados de qualidade aos seus clientes.

A **alternativa D** está incorreta. Não. Já vimos que o objetivo do gestor de materiais é reduzir os custos tanto na aquisição dos materiais quanto ao longo de sua posse, seja na fase de armazenagem, transformação, transporte ou distribuição.

A **alternativa E** está incorreta. A continuidade do fornecimento é que se caracteriza como um objetivo do gestor de materiais. Falhas no fornecimento ou mesmo a troca de fornecedores, além de gerarem custos e o emprego de recursos diversos (como funcionários para pesquisar, negociar, etc.), podem resultar em interrupções da produção o que é um dos maiores problemas que deve ser evitado pela área de administração de materiais.

19. (FCC/Sabesp/Analistas de Gestão/2014) Analise o texto abaixo: O sistema de materiais, dentro de uma empresa privada com fins lucrativos, pode ser dividido em algumas áreas de concentração ou setores, como:

a) compras; controladoria.

b) relações públicas; almoxarifado.

c) controle de estoques; transportes e distribuição.

d) planejamento da produção; recursos humanos.

e) auditoria; importação.

Comentários:

A **alternativa A** está incorreta. Controladoria não faz parte da atividade de gestão de materiais.

A **alternativa B** está incorreta. Dessa vez, Relações Públicas não fazem parte da atividade de gestão de materiais.

A **alternativa C** está correta e é o gabarito da questão. O sistema de materiais pode ser dividido em inúmeras áreas, a depender de como a organização pretende se estruturar e de acordo com seu fluxo de trabalho. Compras, planejamento, estoques, transportes, produção, logística, distribuição são todas áreas possíveis de segmentação da atividade de administração de materiais.

A **alternativa D** está incorreta. Planejamento de produção é atividade típica de gestão de materiais mas o mesmo não se aplica aos Recursos Humanos.

A **alternativa E** está incorreta. Por fim, auditoria não faz parte do rol de atividades de administração de materiais. Importação, dependendo do contexto, pode estar incluída no setor de compras.

20. (FCC/SERGAS/Administrador/2013) A teoria da administração de recursos materiais afirma que as empresas estão sujeitas ao denominado "ciclo da administração de materiais". A sequência correta de operações é, respectivamente,

a) clientes, transporte, compra de materiais e expedição.

b) identificação de demanda, expedição, identificação de fornecedores e compra de materiais.

c) clientes, compra de materiais, identificação de fornecedores e expedição.

d) armazenagem do produto final, expedição, identificação de demanda e clientes.

e) compra de materiais, transporte, armazenagem e movimentação interna.

Comentário:

A **alternativa A** está incorreta. Cliente é na verdade a etapa final de toda a cadeia de administração de materiais e não a inicial.

A **alternativa B** está incorreta. OK começar pela identificação da demanda porém a expedição não pode vir logo na sequência. É sim uma das últimas etapas, após a finalização da produção e no momento do envio do produto acabado ao cliente final ou quando o material é internamente liberado para o processo produtivo. Note que, em ambos os casos as etapas identificação de fornecedores e compras de materiais, que na alternativa vêm após, já ocorreram.

A **alternativa C** está incorreta. Novamente a etapa clientes aparece no início da cadeia, o que não está correto. Cuidado pois pode haver a interpretação de que isso representa a identificação da demanda (que vem dos clientes) mas note que na alternativa B essa possibilidade aparece de forma explícita, eliminando a dúvida.

A **alternativa D** está incorreta. Etapas em ordem invertida. Identificação da demanda é a primeira delas e armazenagem do produto final uma das últimas, próxima da entrega ao cliente final.

A **alternativa E** está correta e é o gabarito da questão. A alternativa, embora não englobe todas as operações do ciclo de administração de materiais, ao menos lista na ordem correta algumas delas: após a compra do

material ele é transportado até quem o adquiriu, em seguida armazenado e movimentado durante o seu processo produtivo.

GABARITO



1. A
2. A
3. D
4. C
5. A
6. B
7. B
8. E
9. A
10. A
11. B
12. E
13. B
14. C
15. D
16. E
17. D
18. C
19. C
20. E

RESUMO

❍ **Administração de Recursos:** Conseguir alocar os recursos corretos, nos locais corretos e na hora correta é a meta principal de quem tem responsabilidade pela gestão de processos, sejam eles na área industrial ou de serviços e na iniciativa pública ou privada. Deve-se encontrar o nível necessário e suficiente de recursos e, dentro desse cenário, maximizar a sua utilização.

- Otimizar a **alocação de recursos**, maximizando a sua utilização.
- Incrementar **receitas**.
- Diminuir **custos**.
- Buscar a **eficiência** em toda a cadeia.

↳ **Fatores de produção e principais recursos**: O universo dos recursos administráveis é bastante amplo. Chamamos de recurso tudo aquilo que gera ou tem capacidade de gerar riqueza, no sentido econômico do termo. São também conhecidos por fatores de produção.

- **Recursos Humanos:** são as pessoas, suas competências, habilidades e atitudes. É o capital intelectual e humano da organização.
- **Recursos Financeiros:** dizem respeito ao capital, a disponibilidade financeira da organização.
- **Recursos Tecnológicos:** são compostos pelo corpo de conhecimentos com o qual a organização conta para a produção de seus produtos ou serviços.
- **Recursos Materiais:** elementos físicos que servem para a construção do produto final e funcionamento da organização, sempre caracterizados por não serem permanentes.
- **Recursos Patrimoniais:** são definidos como o conjunto de bens, valores, direitos e obrigações que possuam valor monetário quantificável e possam ser utilizados para gerar riqueza. Foco recai sobre os bens patrimoniais de caráter permanente (ao contrário dos materiais) que incluem instalações, veículos, móveis, equipamentos, etc.

↳ **Bens**: têm a capacidade de produzir produtos ou serviços e, por isso, são muitas vezes considerados como sinônimos de recursos.

↳ **Patrimônio**: conjunto de bens, valores, direitos e obrigações de uma pessoa física ou jurídica que possa ser avaliado monetariamente e que seja utilizado na realização de seus objetivos sociais.

❍ **Objetivos, atribuições e atividades:** A administração dos recursos materiais engloba todo fluxo de uma cadeia produtiva, o chamado **ciclo produtivo**. Algumas fontes e mesmo algumas bancas chamam o processo de "**gestão da cadeia de suprimentos**", "**cadeia de valor**" ou mesmo, de forma genérica, de "**logística**".

↳ **Administração de Materiais**: o planejamento, a coordenação, a direção e o controle de todas as atividades ligadas à aquisição de materiais para a formação de estoques, desde o momento de sua concepção até seu consumo final.

↳ **Objetivos**: podemos considerar como principais objetivos da gestão de materiais a maximização da utilização dos recursos, um alto nível de serviço por meio do atendimento das demandas de

materiais no volume, local e momento adequados e, tudo isso, ao menor custo possível. Tudo isso se traduz no fornecimento de materiais no volume, local e momento adequados:

- **Quantidade correta:** quando se trabalha com estoques, na busca da eficiência a organização não pode ter nem mais nem menos que o necessário. Estoque menor que o necessário significa que a linha de produção ou outras atividades da organização podem parar caso haja qualquer falha no suprimento de materiais a qualquer momento.
- **Local correto:** o material necessário ao ciclo produtivo deve estar próximo da área de produção ou da prestação de serviços
- **Tempo correto:** materiais devem ser entregues no momento certo para propiciar a minimização de custos ao longo de toda a cadeia.
- **Outros objetivos:** qualidade correta, preço correto, continuidade no fornecimento, continuidade no fornecimento e minimização dos custos.

↳ **Atribuições**: para que a área de gestão de materiais consiga atingir todos os seus objetivos, deve possuir uma série de atribuições:

- Planejamento e previsão da demanda.
- Avaliação e seleção de fornecedores.
- Fixação de estoques mínimos e aplicação de um sistema adequado para reposição dos estoques.
- Realização de compras para a organização, suprindo-a com os materiais necessários para o seu funcionamento.
- Estabelecimento de um sistema adequado para estocagem de materiais.
- Implantação e uso da taxonomia dos materiais.
- Supervisão dos almoxarifados da organização.
- Administração e controle de estoques dos diferentes tipos de materiais, na busca de eficiência e eficácia.
- Transporte otimizado de materiais.
  Completo gerenciamento da cadeia de suprimentos.

↳ **Atividades**: as principais atividades da gestão de materiais são:

- **Gestão dos Estoques** - trata do gerenciamento dos materiais, por meio do uso de técnicas de previsão do consumo, sistema de controle dos estoques, etc., com o objetivo primordial de adequar os níveis de estoque as necessidades dos usuários dos diversos materiais, com o menor custo possível, sem comprometer o nível de serviço esperado para atender as exigências do usuário.
- **Gestão de Compras** - envolve o atendimento das solicitações de compras de materiais destinadas aos diversos órgãos que compõem uma empresa e, principalmente, atender as necessidades de reposição dos estoques planejados pela gestão de estoques, de acordo com as quantidades e prazos por ela fixados.
- **Gestão dos Centros de Distribuição** - envolve atividades vinculadas ao recebimento dos materiais, movimentação, estocagem e fornecimento destes, de acordo com as necessidades dos usuários. A gestão dos centros de distribuição resulta no controle físico dos materiais armazenados.

❍ **Integração da área de materiais**: A área de materiais interage com as mais variadas as áreas da empresa. É necessário que os esforços sejam planejados e integrados para que a organização tenha o máximo benefício.

- **Centralização**
  - Planejamento unificado
  - Economias de escala e descontos
  - Alocação de especialistas na atividade
  - Controle de custos mais eficiente
  - Processo mais lento e menos flexível
  - Recomendado para processos e cenários estáveis de produção
- **Descentralização**
  - Maior velocidade
  - Mais flexibilidade
  - Proximidade da unidade de negócio
  - Custos mais altos
  - Perda da economia de escala e de descontos nas compras
  - Falta de "visão do todo" para o planejamento
  - Indicado para modelos de negócio que necessitem de agilidade e flexibilidade e para organizações que produzam em diferentes locais.

❍ **Nível de serviço e medidas de desempenho** percentual de pedidos/requisições de materiais que são atendidos de maneira satisfatória pela área de administração de materiais.

- Nível de Serviço = pedidos atendidos / pedidos totais
- Quanto menor for o estoque, em tese, maior o risco de que o administrador de materiais não consiga atender alguns pedidos.
- Administrador de materiais deve trabalhar com o estoque mais baixo possível, reduzindo os custos do processo, e manter um alto Nível de Serviço atendendo o maior número possível de pedidos/requisições de materiais colocadas pela área de produção.
- Tendências em tecnologia e informatização: empresas usarão extensivamente modelagem, simulações e sistemas de informação e de controle adaptativos e de resposta rápida.
- Tendências geográficas: crescimento da população em locais específicos, mudanças significativas em locais de produção em razão de custos, mão de obra especializada ou outros fatores e, por último, novas demandas por produtos e serviços regionalizados, que hoje sequer imaginamos que existirão no futuro.
- Tendências de custos: busca por menores custo causará movimento de integração e formação de cadeias logísticas virtuais entre fornecedores, fabricantes e distribuidores.
- Tendências ambientais: crescentes preocupações com o impacto da atividade econômica nos recursos ambientais globais certamente impactará a atividade de gestão de materiais no curto prazo

ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE:
PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.

1. 

Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.

2. 

Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).

3. 

Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).

4. 

Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).

5. 

Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).

6. 

Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).

7. 

Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.

8. 

O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.