



RODRIGO RENNÓ

Administração de Recursos Materiais para Concursos

SÉRIE PROVAS
& CONCURSOS

Teoria e 370 questões de
concursos comentadas

- Inclui caderno de questões propostas com gabarito
- Aborda os principais temas de Administração de materiais: Conceitos Básicos, Classificação de Materiais, Gestão de Estoques, Gestão de Compras, Distribuição e Transporte, Compras Governamentais, Gestão de Contratos, Gestão do Patrimônio e Logística



RODRIGO RENNÓ

SÉRIE PROVAS E CONCURSOS

**ADMINISTRAÇÃO DE
RECURSOS MATERIAIS
PARA CONCURSOS**



Cadastre-se em www.elsevier.com.br para conhecer nosso catálogo completo, ter acesso a serviços exclusivos no site e receber informações sobre nossos lançamentos e promoções.

© 2014, Elsevier Editora Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei nº 9.610, de 19/02/1998.

Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Revisão gráfica: Carla de Cassia Camargo

Editoração Eletrônica: SBNigri Artes e Textos Ltda.

Epub: SBNigri Artes e Textos Ltda.

Coordenador da Série: Sylvio Motta

Elsevier Editora Ltda.

Conhecimento sem Fronteiras

Rua Sete de Setembro, 111 – 16º andar

20050-006 – Centro – Rio de Janeiro – RJ – Brasil

Rua Quintana, 753 – 8º andar

04569-011 – Brooklin – São Paulo – SP – Brasil

Serviço de Atendimento ao Cliente

0800-0265340

atendimento1@elsevier.com

ISBN: 978-85-352-8128-6

ISBN (versão eletrônica): 978-85-352- 8129-3

Nota: Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação ao nosso Serviço de Atendimento ao Cliente, para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão.

Nem a editora nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados do uso desta publicação.

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

Castro, Rodrigo Renno Cunha de Magalhães

Administração de recursos materiais para concursos / Rodrigo Renno Cunha de Magalhães Castro. – 1 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
(Provas e concursos)

C35a

ISBN 978-85-352-6999-4

1. Administração – Brasil – Problemas, questões, exercícios. 2. Serviço público – Brasil – Concurso. I. Título.

14-13950.

CDD: 658

CDU: 005

Dedicatórias

À minha esposa Nívia, por todo amor, carinho e
suporte que sempre me deu. Sem você esta
obra não seria possível.

Ao meu filho, Ricardo, que me alegra o coração e me dá

forças para encarar os desafios da vida.
Aos meus pais, José Luiz (*in memoriam*) e Suzana, por todo
carinho e atenção que sempre tiveram comigo, além
dos exemplos que me deram e tento seguir.

Agradecimentos

Aos colaboradores da Editora Campus/Elsevier, pela atenção e pelo profissionalismo que sempre pautaram nossa relação. Mando um agradecimento especial para o Augusto Coutinho, que me orientou nessa árdua jornada de autor.

Ao professor João Antônio, pela confiança no meu trabalho.

Aos amigos professores Ricardo Vale, Sérgio Mendes, Heber Carvalho e Mário Pinheiro, do Curso Estratégia, pela parceria e pelo profissionalismo.

E a todos os meus alunos que, de alguma forma, contribuíram para esta obra com sugestões e críticas.

O Autor

Rodrigo Rennó

Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, lotado na Assessoria Especial para a Modernização da Gestão do Gabinete da Ministra.

Formado em Administração pela PUC-RJ, com MBA em Gestão Administrativa. Foi aprovado em diversos concursos públicos.

Autor dos livros: “Administração Geral para Concursos” e “Administração Geral e Pública – Questões Comentadas – Cespe/UNB” da Editora Elsevier.

Professor especializado em concursos com atuação em vários estados. Atualmente, colaborador dos cursos/sites:

www.euvoupassar.com.br

www.estrategiaconcursos.com.br

www.tecconcursos.com.br

Escola Superior do Ministério Público da União.

Apresentação da Obra

Um dos temas mais cobrados em provas de concurso nos últimos tempos tem sido exatamente a Administração de Materiais. Em diversos certames, o conhecimento desse tema tem feito a diferença na aprovação dos candidatos.

Foi pensando nisso que resolvi preparar um livro focado no que realmente é cobrado nas provas. É um livro completo, no ponto certo, com uma linguagem simples e direta. Nele, você encontrará mais de 370 questões comentadas, além de 100 questões propostas para você testar seus conhecimentos e chegar preparado para qualquer desafio.

Se está com dificuldades para entender essa matéria, este livro é para você! Trouxe, para esta obra, a minha experiência preparando milhares de alunos para provas de concurso. Meu objetivo é deixá-lo afiado para as provas e contribuir para a sua aprovação.

Sumário

Capítulo 1 – Administração de Recursos Materiais

- 1.1. Objetivos da Área de Materiais
- 1.2. A área de Materiais dentro da Organização
- 1.3. Nível de Serviço
- 1.4. Atividades da Área de Materiais
- 1.5. A Questão Ética na Administração de Materiais

Capítulo 2 – Classificação de Materiais

- 2.1. Atributos para a Classificação de Materiais
- 2.2. Tipos de Classificação de Materiais
 - 2.2.1. Classificação por Tipo de Demanda
 - 2.2.2. Classificação quanto à Aplicação
 - 2.2.3. Classificação quanto à Perecibilidade
 - 2.2.4. Classificação quanto à Periculosidade
 - 2.2.5. Classificação pela Possibilidade de Fazer ou Comprar
 - 2.2.6. Classificação pelo Valor do Consumo – Classificação ABC
 - 2.2.7. Classificação pela Importância Operacional – Classificação XYZ
 - 2.2.8. Materiais Críticos
 - 2.2.9. Material Permanente e Material de Consumo
- 2.3. Etapas da Classificação de Materiais
- 2.4. Codificação de Materiais

2.4.1. Sistema de Codificação FSC – Federal Supply Classification

Capítulo 3 – Administração de Estoques

3.1. Previsão para os Estoques

3.1.1. Técnicas Quantitativas

3.2. Custos dos Estoques

3.2.1. Custos de Armazenamento

3.2.2. Custos de Pedido

3.2.3. Custos de Falta de Estoque

3.3. Sistemas de Controle de Estoques

3.3.1. Sistema de Reposição Contínua

3.3.2. Sistema de Revisões Periódicas

3.4. Classificação ABC

3.5. Avaliação de Estoques

3.5.1. Custo Médio

3.5.2. PEPS ou FIFO (Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair)

3.5.3. UEPS ou LIFO (Último a Entrar, Primeiro a Sair)

3.6. Indicadores de Estoques

3.6.1. Giro de Estoque

3.6.2. Cobertura de Estoque

3.7. Just-in-time

3.8. Kanban

3.9. Sistemas Informatizados de Gestão – MRP I, MRP II e ERC

3.9.1. O Material Requirement Planning – MRP

Capítulo 4 – Administração de Compras

4.1. Objetivos do Setor de Compras

4.2. Processo ou Ciclo de Compras

4.3. Estrutura do Setor de Compras

4.4. Modalidades de Compras

4.5. Lote Econômico de Compras – LEC

4.6. Cadastro e Seleção de Fornecedores

4.6.1. Fonte Única, Simples e Múltipla

4.7. Estratégias do Setor de Compras

4.7.1. Verticalização ou Horizontalização

4.7.2. Centralização ou Descentralização

4.8. Compras Eletrônicas ou E-Procurement

4.8. Incoterms

Capítulo 5 – Armazenagem, Distribuição e Transporte de Materiais

5.1. Administração dos Almoxarifados

5.2. Recebimento dos Materiais

5.3. Movimentação e Armazenagem

5.3.1. Critérios e Técnicas de Armazenagem

5.3.2. Equipamentos para Armazenagem

5.3.3. Layout de Armazenagem

5.4. Distribuição

5.4.1. Modalidades de Transporte

5.4.2. Picking

5.5. Inventários

5.5.1. Fases do Inventário

5.5.2. Tipos de Inventário

5.5.3. Avaliação dos Bens no Inventário

Capítulo 6 – Compras Governamentais

6.1. Licitações

6.1.1. Vedação de licitação

6.1.2. Tipos de Licitação

6.2. Modalidades de Licitação

6.2.1. Concorrência

6.2.2. Tomada de Preços

6.2.3. Convite

6.2.4. Concurso

6.2.5. Leilão

6.2.6. Pregão

6.2.7. Consulta

6.3. Obrigatoriedade, Dispensa, Inexigibilidade e Vedações de Licitações

6.3.1. Dispensa

6.3.2. Inexigibilidade

6.3.3. Vedação de licitação

6.4. Anulação e Revogação de Licitação

6.4.1. Anulação

6.4.2. Revogação

6.5. Sistema de Registro de Preços

6.6. Regime Diferenciado de Contratações

6.7. Sustentabilidade nas Compras Públicas

6.7.1. Responsabilidade Socioambiental

6.7.2. Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P)

6.7.3. Compras Públicas Sustentáveis

Capítulo 7 – Contratos Administrativos

7.1. Características dos Contratos Administrativos

7.1.1. Obrigatoriedade de licitação prévia à celebração dos contratos

7.1.2. Formalismo

7.1.3. Desigualdade entre as partes

7.1.4. Bilateralidade

7.1.5. Intuitu personae

7.1.6. Contrato de Adesão

7.1.7. Cláusulas Exorbitantes

7.2. Garantia dos Contratos

7.3. Prorrogação, Renovação ou Extinção do Contrato Administrativo

7.3.1. Rescisão

7.4. Teoria da Imprevisão

Capítulo 8 – O Bem Patrimonial

8.1. Materiais Permanentes e de Consumo

8.2. Classificação dos Bens Patrimoniais

8.2.1. Gestão Patrimonial

8.3. Incorporação

8.4. Transferência e Cessão

8.5. Baixa e Alienação

8.5.1. Depreciação

8.6. Administração e Manutenção de Bens Imóveis no Setor Público

8.7. Manutenção de Bens Imóveis

Capítulo 9 – Conceito de Logística

9.1. Supply Chain Management – SCM

9.1.1. Gestão da Cadeia de Suprimentos

9.1.2. SCM no Setor Público

9.2. Efeito Forrester ou Efeito Chicote

9.3. Cadeias de Suprimento Direta, Reversa e de Ciclo Fechado

9.4. Níveis de Serviços Logísticos

9.5. ECR

9.6. Comakership

Capítulo 10 – Questões de Concursos

10.1. Conceitos Básicos

10.2. Classificação de Materiais

10.3. Gestão de Estoques

10.4. Gestão de Compras

10.5. Armazenagem, Distribuição e Transporte

10.6. Compras Governamentais

10.7. Gestão de Contratos

10.8. Gestão do Patrimônio

10.9. Logística

Notas

Administração de Recursos Materiais

Um Administrador de uma organização necessita tomar diversas decisões durante seu trabalho. Muitas dessas decisões serão sobre como a organização utilizará seus recursos disponíveis.

Ou seja, o gestor deve decidir sobre quais serão os profissionais contratados e onde eles irão trabalhar, quais serão as tecnologias envolvidas nos processos de trabalho, quanto dinheiro será preciso para fazer a instituição funcionar, quais serão os produtos e serviços oferecidos para seus clientes e usuários, dentre outros aspectos da gestão.

Existem diversos tipos de recursos em uma organização, como recursos financeiros, recursos humanos, recursos tecnológicos etc.¹ Dentre os principais recursos das organizações, podemos citar os seguintes:²



Figura 1 – Recursos em uma organização

Mas, o nosso foco neste livro serão os **recursos materiais**! E quais são eles? Esses recursos são os elementos físicos utilizados pelas instituições em suas atividades e processos produtivos. Uma empresa fabricante de móveis utilizará, por exemplo, madeira, cola, pregos, tinta, dentre outros diversos materiais em seu processo produtivo.

Para que essa empresa tenha sucesso, a administração de materiais deverá assegurar que ela receba os materiais de maneira rápida, na quantidade adequada, com a qualidade necessária e com o menor custo possível.

Desse modo, a administração de materiais engloba o planejamento, a execução e o controle de todas as atividades envolvidas em uma organização para que ela tenha os recursos materiais necessários ao seu funcionamento.

De acordo com Viana, a administração de materiais é:³

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.

A Administração de Materiais é ainda mais importante no setor público, pois os valores envolvidos são imensos. Assim, uma boa administração é importante para evitar desvios de recursos e para possibilitar a **maximização dos recursos da coletividade**.⁴

Os recursos podem ser desperdiçados de diversas formas, como: compras superfaturadas (compradas por valores acima dos de mercado), perdas no armazenamento (como o apodrecimento de alimentos), roubos, dentre outros problemas e desvios.

Como o governo é um comprador muito importante na economia nacional, acaba atraindo muitas empresas como clientes e influencia na implementação de padrões e tendências na produção de setores da economia.

Dessa forma, as áreas envolvidas com a administração de materiais são sempre alvo de muita atenção, seja dos órgãos de controle (ex.: CGU, TCU), seja das empresas concorrentes, que visam ganhar os contratos de fornecimento de material.

Vamos ver como esse tema já foi cobrado em provas?

1. (Cespe/Técnico/MPI-PI/2012) A administração de materiais pode ser conceituada como um sistema integrado que garante o suprimento da organização, no tempo oportuno, na quantidade necessária, na qualidade requerida e pelo menor custo.

Perfeito! A administração de materiais deve buscar suprir a instituição de materiais com o custo mais baixo possível. Além disso, os materiais devem chegar no tempo certo, ser recebidos na quantidade pedida e ter a qualidade desejada.

De nada adianta comprar muito barato se a qualidade é deficiente, não é mesmo? O mesmo pode ser dito para uma compra que seja entregue com atraso ou com itens faltando. O gabarito é mesmo questão certa.

1.1. Objetivos da Área de Materiais

De certa forma, podemos dizer que o objetivo maior de um gestor de recursos materiais é **maximizar a utilização dos recursos materiais** da empresa. E isto significa o quê? Significa utilizar esses recursos **da melhor forma possível**, sem gastos desnecessários, sem perdas, sem desperdícios e sem afetar negativamente a operação da instituição.

Ora, não adianta comprar barato os materiais se eles não contam com uma qualidade adequada, não é mesmo? O “barato pode sair caro”. Da mesma forma, se o material comprado não chegar a tempo na empresa, pode atrasar a produção e causar prejuízos financeiros e de imagem com os clientes e usuários.

Por outro lado, comprar material em excesso pode acarretar custos desnecessários, prejudicando a organização, que terá de investir dinheiro, por exemplo, com materiais que não usará tão cedo, com uma estrutura de armazenamento desnecessária, dentre outros gastos.

Dessa maneira, administração de materiais deve buscar garantir os materiais na **Qualidade**

adequada, na **Q**uantidade necessária e no **M**omento certo. Lembre-se sempre desta sigla: **QQM**.

Vamos ver como esse tema pode ser cobrado?

2. (Cespe/Técnico/ANS/2013) Nos dias atuais, a administração de materiais caracteriza-se como um conjunto de atividades orientadas a evitar a falta e a desmobilização dos estoques.

A administração de materiais realmente busca assegurar que não faltem os materiais necessários em estoque, mas a banca trouxe um conceito confuso no final da frase.

Mobilizar estoques significa movimentá-los. Já a desmobilização indica que iremos cessar ou desfazer a movimentação. Ora, então evitar a desmobilização dos estoques significaria movimentar os estoques.

Nenhuma empresa gosta de estoque “parado”, pois isso gera custos. Mas a própria movimentação dos estoques dentro do armazém deve ser limitada, ou seja, somente feita quando necessária para o processo produtivo.

Além disso, isto não é um objetivo central da administração de materiais. A frase estaria então “restringindo” os objetivos da administração de materiais. Desse modo, o gabarito da banca foi questão incorreta.

3. (Cespe/Analista/CNPQ/2011) Uma das funções precípua do Administrador de materiais é minimizar o uso dos recursos envolvidos na área logística da empresa, visando à economia e à eficiência.

Pegadinha na área! O **objetivo da área de materiais é o de maximizar o uso dos recursos materiais**, não o de minimizar! Não queremos recursos parados no estoque, não é verdade?

Deixar de utilizar materiais que estão em nosso poder significa que compramos em demasia ou compramos itens que não eram necessários. Isto é um desperdício! O ideal é que os materiais sejam logo utilizados, maximizando o investimento feito neles. O gabarito é mesmo questão errada.

1.2. A área de Materiais dentro da Organização

A área de materiais interage com diversas outras áreas de uma empresa ou órgão público. Dentre as mais afetadas pelo trabalho do setor de materiais podemos citar as áreas de vendas, produção e finanças.

O **setor de vendas** gostaria que nunca faltasse produto acabado, por exemplo. Imagine que você é um vendedor. Você está atendendo um cliente durante uma hora e ele decide comprar aquele produto X. Nesse momento, você descobre que esse produto X está em falta. Você não vai ficar muito feliz, não é mesmo?

Ao mesmo tempo, o setor de vendas fornece muitas informações necessárias para que a administração de materiais possa planejar suas compras e a gestão do estoque. Sabendo quais produtos estão vendendo, fica mais fácil decidir o que deve ser comprado.

O **setor de produção** também depende do trabalho da administração de materiais. Somente com os materiais necessários disponíveis no momento certo, na quantidade certa e com a qualidade

adequada é que a produção pode ocorrer de maneira eficiente.

Qualquer problema nessa área pode parar a produção ou afetar negativamente a qualidade dos produtos produzidos. Naturalmente, as pessoas envolvidas no setor de produção também gostariam de que os estoques estivessem sempre “forrados” de materiais.

Mas isso custa caro. Estoques grandes demandam investimento para comprar e armazenar esses materiais. Com isso, a área financeira “reclama” sempre dos investimentos feitos nesses estoques.

Outros setores envolvidos são: o de **recursos humanos** (que precisa atrair e manter profissionais capacitados para a área) e o de **informática** (que presta suporte tecnológico para o setor de materiais).⁵



Figura 2 – Interação da administração de materiais com outros setores das organizações

A área de materiais deve harmonizar as necessidades das demais áreas, buscando atender as necessidades de estoque com o menor investimento possível, seguindo as diretrizes estratégicas passadas pela cúpula da organização.

Vamos ver como esse tópico já foi cobrado?

4. (Cespe/Técnico/ANS/2013) A área de administração de materiais pode atuar como conciliadora de interesses conflitantes entre as áreas de vendas e de administração financeira, uma vez que desenvolve técnicas de planejamento para garantir 100% da entrega dos pedidos realizados pelos clientes.

Questão correta! A primeira parte da questão é tranquila: a área de materiais deve mesmo conciliar os interesses conflitantes do setor de vendas (que deseja o máximo de estoque de produtos acabados) e setor financeiro (que deseja gastar menos com estoques).

Já a parte final da questão trouxe uma “pegadinha” da banca. Muitos candidatos marcaram essa questão como errada, pois não existe nenhum método que “garanta” 100% da entrega dos pedidos realizados pelos clientes. Sempre podem ocorrer problemas e desvios.

Entretanto, o que a banca escreveu foi “para garantir 100%” e não “que garantem 100%”. Naturalmente, o objetivo sempre será alcançar 100% da entrega dos pedidos, mas isso nem sempre ocorre. Desse modo, o gabarito é mesmo questão correta.

1.3. Nível de Serviço

Um conceito importante que você deve levar para sua prova é o de **nível de serviço**. Este é um indicador da eficácia do setor de materiais perante as demais áreas da empresa.

E ele funciona como?

O nível de serviço mede o percentual de pedidos ou requisições de materiais atendidos pelo setor de materiais. Assim, seria uma relação entre o que foi pedido e o que foi atendido.⁶

$$\text{Nível de Serviço} = \frac{\text{Pedidos Atendidos}}{\text{Pedidos Totais}}$$

Naturalmente, o setor de materiais busca atingir um **alto nível de serviço**. Ou seja, busca conseguir atender ao máximo os pedidos de material que recebe das demais áreas da organização.

Para isso, não deve faltar estoque quando este for necessário. Quando falta estoque em uma empresa, podemos perder com a parada das máquinas, gastar mais com as compras emergenciais e ter prejuízos de imagem com os clientes.

O problema é que **não podemos comprar material em excesso**, pois isso gera custos para a empresa. Logo, o principal problema que a administração de materiais encontra é: como assegurar que não vai faltar material investindo o mínimo possível em estoques?

A área de materiais deve encontrar um **equilíbrio entre o nível de serviços adequado pela organização e as necessidades de financiamento** (de dinheiro) para manter os estoques.

1.4. Atividades da Área de Materiais

De acordo com Gonçalves,⁷ as principais atividades da administração de materiais são as

seguintes:

- **Gestão dos Estoques** – que trata do gerenciamento dos materiais, por meio do uso de técnicas de previsão do consumo, sistemas de controle dos estoques etc., com o objetivo primordial de adequar os níveis de estoque às necessidades dos usuários dos diversos materiais, com o menor custo possível, sem comprometer o nível de serviço esperado para atender às exigências dos usuários.
- **Gestão de Compras** – cuja responsabilidade envolve o atendimento das solicitações de compras de materiais destinadas aos diversos órgãos que compõem uma empresa e, principalmente, atender às 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** – que 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.

Essas atividades são complementares e interagem umas com as outras. Para que consigam alcançar os melhores resultados, devem ter uma boa coordenação de esforços, com a retroalimentação de informações.

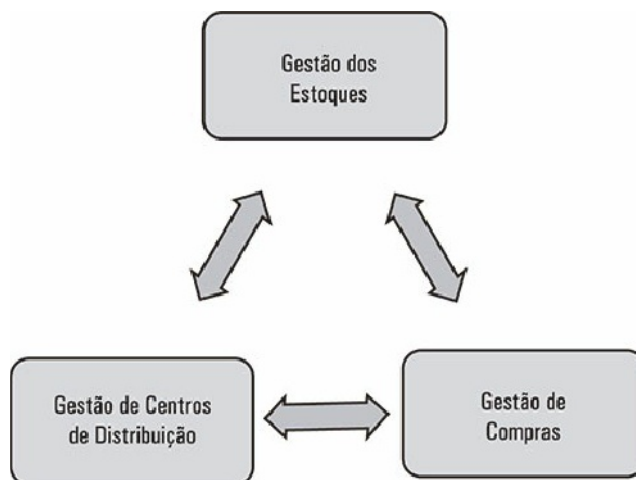


Figura 3 – Principais atividades da administração de materiais. Adaptado de: Gonçalves 2013

Cada uma dessas atividades pode ser aprimorada, buscando ganhos para a instituição. Uma boa gestão de estoques pode, por exemplo, com uma previsão da demanda correta, reduzir a necessidade de estoques.

Outro objetivo dessa atividade é o de **reduzir o tempo de reposição** (lead time) dos estoques. Quanto melhor for feita, menos recursos a empresa terá de investir em estoque.

Já a gestão de compras pode **melhorar o relacionamento com os fornecedores, comprando mais rápido**, mais **barato** e produtos com maior **qualidade**. A ideia é tratar seus fornecedores como parceiros de longo prazo, gerando benefícios para ambos os lados.

Finalmente, a gestão dos centros de distribuição pode gerar ganhos e economias com uma boa localização desses centros, que **minimize os deslocamentos e reduza os gastos com transporte**.

Outro objetivo é o de gerar ganhos na movimentação interna dos materiais. Um bom centro de distribuição deve permitir uma armazenagem rápida, com um tempo curto de retirada dos materiais.

Uma maneira que pode ser utilizada para descrever as principais atividades da área de administração de materiais é a do **ciclo de administração de materiais**. Ele é iniciado com a sinalização da demanda pelos clientes e se encerra com a entrega dos produtos a eles.

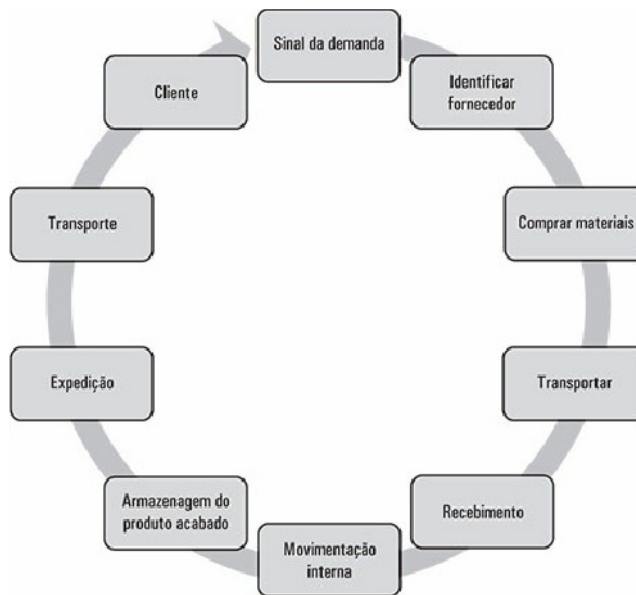


Figura 4 – Ciclo da Administração de Materiais. Adaptado de: Martins e Alt 2001

Portanto, a administração de materiais envolve todas as atividades necessárias para que a empresa utilize os seus materiais da melhor forma, com objetivo de atender bem seus clientes.

Vamos ver como esse tema já foi cobrado em provas?

5. (Cespe/Técnico/TRT/2010) A eficiente gestão de recursos materiais de uma organização compreende etapas relativas à adequada identificação de fornecedores, compras, transporte e armazenagem, bem como a informações

financeiras e gerenciais que confirmam confiabilidade ao processo.

Essa afirmação está correta. O Administrador de materiais deve mesmo executar todas essas atividades em seu trabalho para que tenha sucesso. O gabarito da banca é questão correta.

1.5. A Questão Ética na Administração de Materiais

A **Ética** pode ser definida como um estudo ou uma reflexão, científica ou filosófica, sobre os costumes ou sobre as ações humanas.⁸ De certa forma, a ética vem de “dentro” do ser humano. Portanto, relaciona-se com os valores que cada pessoa tem.

Já a **moral**, termo relacionado com a ética (mas não sinônimo, em sentido restrito), é relativa aos costumes e às normas de comportamento considerados consensuais na sociedade no momento. O termo “moral” é derivado do latim (*moris*). Já a palavra “ética” é derivada do grego *ethos*.

Os dois conceitos, em sentido amplo, buscam apresentar os comportamentos considerados aceitáveis em uma determinada sociedade e em determinado tempo. Entretanto, **em sentido mais restrito, são distintos**.

A moral relaciona-se, em sentido restrito, com os costumes aceitos em cada sociedade ou grupo humano. Assim como os costumes mudam, a moral também se altera com o tempo. Logo, o que era considerado imoral no Brasil dos anos 50 (por exemplo: o beijo “de língua” na televisão) atualmente é considerado aceitável. A mesma dinâmica ocorre quando falamos de sociedades diferentes.

Algo pode ser considerado perfeitamente aceitável em uma sociedade e imoral em outros lugares (muitos países proíbem a venda de bebidas alcoólicas, por exemplo).

Já a **ética**, em sentido estrito, **é considerada como o “estudo da moral”**. Seria, portanto, o estudo das razões que levaram certos comportamentos a serem aceitos e quais poderiam ser os comportamentos universalmente aceitáveis.

As questões éticas nos envolvem a todo momento. Quais são os comportamentos aceitáveis em nossa sociedade? Como devemos nos portar em relação ao próximo ou em nosso trabalho? Todas essas dúvidas estão ligadas ao conceito de ética.

Se a ética e a moral (em sentido amplo) estão ligados aos costumes e aos valores de uma sociedade, não deixam de se transformar quando esses costumes e valores mudam. Assim, a ética (ou a moral) não é uma só, algo universal. Ela deriva dos valores e costumes de cada sociedade e evolui com o passar do tempo.

~~Trazendo esses conceitos para a administração de materiais, os gestores dessa área devem incorporar a ética em suas práticas diárias tanto no setor público quanto no setor privado.~~

Devemos lembrar que o Administrador de materiais deve buscar desenvolver relacionamentos construtivos e de longo prazo com seus fornecedores, e não de conflito e competição. Uma postura ética é fundamental para que isso ocorra.

As normas de ética, habitualmente, estão descritas em um código de ética, e devem ser

seguidas por todos os membros da organização. No setor público, por exemplo, existe o Decreto nº 1.171 de 1994,⁹ o **Código de Ética do Servidor Público Federal**.

De acordo com esse código, não basta que o servidor se comporte de modo ético apenas dentro do ambiente de trabalho, mas também em sua vida privada, pois este representa o serviço público perante a sociedade.

Dentre os deveres fundamentais do servidor que está sujeito a esse código, podemos citar alguns que são muito relacionados com as funções de compras e gestão de estoque:

“Exercer suas atribuições com rapidez, perfeição e rendimento, pondo fim ou procurando prioritariamente resolver situações procrastinatórias, principalmente diante de filas ou de qualquer outra espécie de atraso na prestação dos serviços pelo setor em que exerça suas atribuições, com o fim de evitar dano moral ao usuário; Ser probo, reto, leal e justo, demonstrando toda a integridade do seu caráter, escolhendo sempre, quando estiver diante de duas opções, a melhor e a mais vantajosa para o bem comum”

Dessa forma, o Administrador de materiais deve ser claro e transparente em sua conduta, respeitando seus pares e seus fornecedores, sempre buscando o melhor para sua organização, mas tendo em vista que os negócios devem ser vantajosos para ambos os lados.

Afinal de contas, um relacionamento em que apenas um lado “ganhe” será insustentável no longo prazo, não é mesmo? O ideal é o que chamamos de relacionamento “ganha-ganha”.

Vamos ver como esse tema já foi cobrado?

6. (Cespe/Analista/PREVIC/2011) Entre os aspectos relevantes do Código de Ética Profissional do Servidor Público do Poder Executivo Federal, incluem-se o dever de ser probo, reto, leal, justo, e, consequentemente, o dever de escolher, diante de opções, a melhor e a mais vantajosa para a administração pública.

Prestem muita atenção no final da frase. Entre duas opções, deve ser escolhida aquela mais vantajosa para o **bem comum**. Portanto, se cair na prova que deverá ser escolhido o melhor para o Estado ou a Administração Pública, ou até mesmo o órgão em que você trabalha, a questão estará errada, ok? O gabarito da banca é mesmo questão errada.

Questões Comentadas

7. (Funcab/Agente/IPEM-RO/2013) A administração de materiais, dentro de uma tradicional organização, está estruturada nas seguintes áreas, EXCETO:

- a) controle de estoques.
- b) compras.
- c) almoxarifado.
- d) financeira.
- e) transportes.

Questão bem “básica” de administração de materiais. Das alternativas citadas pela banca, as corretas são: o controle (ou gestão) de estoques, compras, almoxarifado e transportes.

Somente a letra D está errada, pois a área financeira não faz parte da administração de materiais, naturalmente. O gabarito é mesmo letra D.

8. (Cespe/Analista/STM/2011) A administração de materiais visa colocar os materiais necessários na quantidade certa, no local certo e no tempo certo à disposição dos órgãos que compõem o processo produtivo da empresa. São duas as funções da administração de materiais: programação e compras.

O início da afirmativa está efetivamente correto – estes são objetivos da administração de materiais: suprir a empresa dos materiais na quantidade certa, no momento certo e com a qualidade adequada.

Entretanto, a segunda frase está incorreta, pois não são somente essas as funções da administração de materiais. Podemos citar também: a gestão dos estoques, o transporte, o armazenamento etc. O gabarito é mesmo questão errada.

9. (Cespe/Técnico/ANTAQ/2009) A administração de materiais efetiva visa minimizar o conflito existente entre as áreas-fim e as áreas-meio de uma organização, como a área de compras e a área financeira.

Beleza! A administração de materiais deve harmonizar os interesses entre as diversas áreas dentro da empresa. Dessa forma, deve manter um alto nível de serviços com o mínimo investimento de recursos possível.

Assim, o setor deve atender aos seus clientes internos maximizando os recursos da instituição. O gabarito é questão certa.

10. (FCC/ASSESSOR/ MPE-RS/2008) Considera-se uma gestão de materiais bem-sucedida aquela que consegue estabelecer um equilíbrio entre:

- a) acesso a crédito e qualidade de serviço.
- b) taxa de lucro esperada e nível de estoque.
- c) capacidade de endividamento e demanda efetiva.
- d) necessidade de financiamento e nível de oferta.
- e) disponibilidade de capital de giro e nível de serviço.

Esta questão trata do principal “dilema” do setor de materiais. Devemos harmonizar o nível de serviços prestados aos setores que precisam dos materiais com o investimento necessário para manter estoques.

Ou seja, devemos cuidar para que não falem materiais quando eles forem necessários, mas também não podemos comprar materiais demais, gerando custos enormes para a instituição. O capital de giro é o dinheiro disponível no caixa da empresa.

Se comprarmos materiais demais, desnecessários, iremos esgotar o caixa da nossa instituição, não é verdade? Assim, o gabarito é mesmo a letra E.

11. (Cespe/Analista/Funesa/2008) Na área de compras, o problema ético se restringe à conduta dos compradores, que devem evitar receber benefícios, tais como brindes, presentes, gratuidades ou outras formas de compensação, e devem garantir o sigilo acerca das informações de propostas, critérios de julgamento e outras informações estratégicas.

Negativo. O problema desta afirmativa é o seguinte: a postura ética deve ser de todos os membros do setor, não só os do setor de compras. Além deles, temos profissionais administrando os

estoques, planejando os itens que devem ser comprados, transportando e armazenando os materiais, dentre diversos outros. Desse modo, o gabarito da banca é questão errada.

12. (Cespe/Assistente Administrativo/FUB/ 2008) A conservação dos estoques em perfeito estado, que tem por objetivo reduzir as perdas da organização, é uma atividade típica da administração financeira.

A conservação dos estoques não é uma função da administração financeira, mas, sim, da **administração de materiais!** Questão típica que demanda atenção dos candidatos. O gabarito é questão errada.

13. (Cespe/Técnico/TST/2008) Nos códigos de ética das organizações, no que se refere a compras, devem ser consideradas as pessoas envolvidas com a especificação e a definição de quantidades dos bens a serem adquiridos, bem como aquelas responsáveis pelos contatos com fornecedores e pelas especificações de contratos de fornecimento.

Perfeito. Todos os membros da organização, envolvidos nos processos de compras (como os que trabalham na definição dos materiais a serem adquiridos, por exemplo), devem ter uma postura ética.

Não são somente os responsáveis pela negociação efetiva com os fornecedores que devem ter uma conduta ética, mas todos os servidores. O gabarito é questão certa.

14. (Cespe/Analista/Funesa/2008) É objetivo da administração de materiais maximizar a utilização dos recursos da empresa.

O objetivo de uma área de administração de materiais é exatamente este: maximizar os recursos da instituição. Devemos comprar somente os materiais necessários para que não tenhamos recursos “parados” em nosso estoque. O gabarito é questão certa.

15. (Cespe/Analista Administrativo/IBRAM/2009) A eficaz gestão de recursos materiais deve desempenhar o papel de interface entre áreas distintas da organização. O desempenho desse papel independe da relação direta com os altos escalões da organização.

A primeira parte da questão está “bonitinha”. Realmente, o setor de materiais interage com diversos outros setores da empresa, como: vendas, finanças, produção, tecnologia etc.

Entretanto, a segunda frase está equivocada. A área de administração de materiais não funciona sem uma relação direta com o nível estratégico da instituição, naturalmente.

Devemos atuar nessa área de acordo com as diretrizes e objetivos estratégicos que são definidos pelo alto escalão. Desse modo, o gabarito é questão errada.

16. (Cespe/Técnico/Ancine/2006) Atualmente, o responsável pelas compras deve buscar, nas negociações com fornecedores tradicionais, obter o máximo de vantagens para sua organização, estabelecendo uma disputa na qual ele saia vencedor e a outra parte, perdedora.

Nem pensar! Não podemos ver o relacionamento com nossos fornecedores dessa forma. O

relacionamento deve ser do tipo “ganha-ganha”, em que ambos os lados saem “vencedores”. O gabarito é questão errada.

17. (Cespe/Técnico/Anatel/2004) O departamento financeiro é contrário à manutenção de altos estoques, uma vez que estes implicam desvantagens para a empresa, do ponto de vista financeiro, por exemplo, alto capital investido em estoques, juros pagos ou perdidos, altos custos de armazenagem, riscos de obsolescência e(ou) perda de material .

Correto. O setor financeiro está sempre buscando minimizar os investimentos em estoque, pois estes demandam gastos. Entretanto, o setor de materiais deve harmonizar esse desejo de reduzir os estoques com a necessidade de entregar materiais para os setores de produção e vendas sem atraso, o que chamamos de nível de serviço. O gabarito é mesmo questão correta.

18. (Cespe/Analista Administrativo/Ibram/2009) Um alto nível de serviço da gestão de materiais requer altos níveis de estoque, associados à baixa frequência de entregas ou, ainda, aos baixos níveis de estoque com frequência de entrega capaz de compensar adequadamente essa política de estocagem.

Perfeito. Para podermos entregar todos os materiais solicitados pelos demais setores, podemos trabalhar com duas estratégias: comprar muito material poucas vezes ou comprarmos diversas vezes, com uma frequência grande de entregas.

A segunda estratégia é a mais recomendada, pois maximiza os recursos da empresa. Entretanto, ela gera maiores riscos de falta de material. Para conseguirmos trabalhar assim, devemos ter um bom relacionamento com nossos fornecedores. O gabarito é questão certa.

19. (Cespe/Analista/Ancine/2006) É função da administração de estoques minimizar o capital total investido em estoques, sem que com isso seja comprometida a cadeia de suprimentos.

Questão “maldosa”. Como já vimos, o objetivo da administração de materiais é o de **maximizar os recursos da empresa**. Isto quer dizer utilizar os recursos disponíveis da melhor forma, do modo mais eficiente.

Porém, a banca está falando de “ **minimizar o capital investido**”. Isto significa gastar menos com estoques, o que está correto. Como a banca fez a ressalva de que essa redução do investimento em estoque não pode prejudicar os demais setores da empresa, a afirmativa está perfeita. O gabarito é questão correta.

20. (Cespe/Administrador/Petrobras/2007) Além do controle de estoques, a área de gestão de materiais engloba as atividades de compra, almoxarifado, movimentação e distribuição de materiais.

Beleza. Todas essas atividades são englobadas pela administração de materiais. Questão bem tranquila, não é mesmo? O gabarito é questão certa.

21. (Cespe/Analista/TSE/2006) Os códigos de ética do setor de compras devem ser de conhecimento dos fornecedores para que eles possam reclamar no caso de qualquer ato lesivo (ADAPTADA).

Questão correta. O código de ética da instituição deve ser de conhecimento de todos, inclusive dos fornecedores da instituição. Dessa forma, esses fornecedores podem saber qual é a política da organização e quais são as posturas aceitas. O gabarito é questão certa.

22. (Esaf/Técnico/DNIT/2013) A administração de recursos materiais engloba uma sequência de operações. Assinale a opção que não representa uma etapa do ciclo de administração de materiais:

- a) Movimentação interna.
- b) Compra.
- c) Armazenamento.
- d) Identificação de fornecedor.
- e) Alienação.

O ciclo da administração de materiais envolve mesmo diversas etapas e atividades. Essas etapas são: sinalização da demanda, identificação dos fornecedores, compra de materiais, transporte, recebimento, movimentação interna de materiais, armazenagem, expedição e transporte.

Como vocês puderam ver, não está dentro desse ciclo a alienação (venda) dos produtos acabados. Essa é uma atividade que está ao cargo da área comercial, de vendas. O gabarito é, portanto, letra E.

Gabaritos

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

Bibliografia

Fenili, Renato. *Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais para Concursos: abordagem completa*. 2. ed. São Paulo: Método, 2013.

Gonçalves, Paulo Sérgio. *Administração de Materiais*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

Martins, Petrônio Garcia, and Paulo Renato Campos Alt. *Administração de materiais e recursos patrimoniais*. São Paulo: Saraiva, 2001.

Rennó, Rodrigo. *Administração Geral para Concursos*. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2013.

Valls, Álvaro L. M. *O que é ética*. 9. ed. São Paulo: Brasiliense, 2008.

Viana, João José. *Administração de Materiais: um enfoque prático*. São Paulo: Atlas, 2010.

Capítulo 2

Classificação de Materiais

Para podermos administrar nossos materiais, devemos conhecer seus elementos e entender qual é a melhor maneira de lidar com cada tipo de material. Para ajudar nesse trabalho, usamos a classificação de materiais.

A classificação é o **processo de aglutinação de materiais por características semelhantes**.¹ Juntamos em uma classe, por exemplo, somente os materiais inflamáveis. Em outra classe, juntamos os materiais perecíveis (que estragam).

Assim, a classificação de materiais é a forma com que dividimos os estoques, de acordo com o tratamento que daremos a cada tipo de material. Não iremos colocar em nossa casa algum item inflamável ao lado do fogão, não é verdade?

O mesmo ocorre nas empresas: dividimos os materiais para facilitar esse tratamento diferenciado de cada tipo. Uma das atividades mais importantes no gerenciamento dos estoques é exatamente a classificação dos materiais. Sendo essa atividade bem executada, fica muito facilitado o trabalho de gerenciar os estoques.

Esse Administrador poderá atuar de modo muito mais eficiente, lidando com classes de materiais, e não terá de se “perder” entre milhares de itens espalhados em seu armazém.

2.1. Atributos para a Classificação de Materiais

Não podemos classificar os materiais de qualquer forma. Uma boa classificação deve conter alguns atributos ou qualidades para que seja benéfica para a organização. De acordo com Viana,² existem três atributos principais em um bom sistema de classificação: **abrangência, flexibilidade e praticidade**.

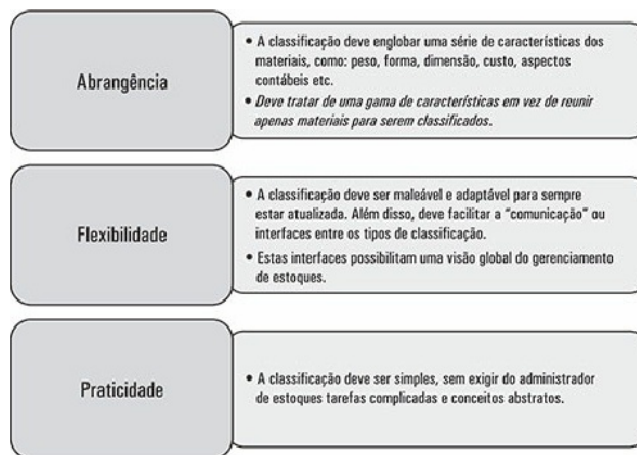


Figura 1 – Atributos para a Classificação de Materiais

2.2. Tipos de Classificação de Materiais

Existem diversas classificações de materiais utilizadas nas organizações. Veremos aqui as que são normalmente cobradas em provas de concurso. Vocês verão que as questões que cobram esse tópico não costumam ser muito aprofundadas. Vamos estudar esses tipos de classificação?

2.2.1. Classificação por Tipo de Demanda

Uma classificação simples divide os materiais em dois tipos: **materiais de estoque** e **materiais não de estoque**. O objetivo, naturalmente, é o de enfatizar somente os materiais que são mais consumidos pela organização.

Os **materiais de estoque** são aqueles que são **consumidos rotineiramente no processo produtivo da empresa**. Assim, devemos ter critérios e parâmetros para que estes sejam sempre comprados, de modo que não venham a faltar no estoque.

Já os **materiais não de estoque** são raramente consumidos ou não temos uma previsão de quando precisaríamos utilizá-los. Por isso, **não são mantidos em estoque**.

Materiais de Estoque
<ul style="list-style-type: none"> São materiais de uso corriqueiro, que devem ser supridos constantemente.
Materiais não de Estoque
<ul style="list-style-type: none"> São materiais que não devem ser mantidos em estoque, pois não temos ideia de quando serão necessários.

Figura 2 – Classificação por tipo de demanda

Ora, não vamos comprar um material e estocá-lo somente porque podemos um dia, quem sabe, precisar dele. **Isso custaria muito caro para nossa organização** Manter um material em estoque demanda investimento financeiro, espaço para guardá-lo, além de gerar custos de controle desse material.

2.2.2. Classificação quanto à Aplicação

Uma classificação muito cobrada em provas é a que divide os materiais em relação à sua aplicação. Os materiais são divididos em:

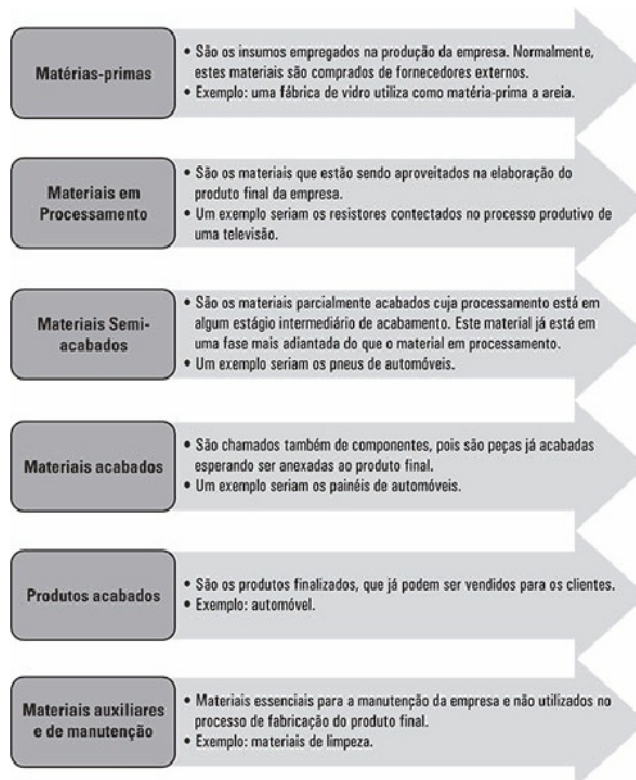


Figura 3 – Classificação de materiais

Tendo uma lógica do processo produtivo, os materiais passariam pelas seguintes etapas até virarem um produto acabado, pronto para ser entregue ao cliente:⁴



Ficaram faltando, no gráfico, somente os materiais Auxiliares e de manutenção, que não são utilizados no produto acabado diretamente.

Vamos ver como este tema já foi cobrado?

1. (Cespe/Técnico/TRE-RJ/2012) Os materiais processados ao longo das diversas seções, que compõem o processo produtivo da empresa, são denominados matérias-primas.

As matérias-primas são os materiais que ainda não foram processados pela empresa, ou seja, estão em seu estado natural. Um exemplo seria a areia na fabricação do vidro.

Como a banca fala de “*materiais processados ao longo das diversas seções que compõem o processo produtivo*”, só podemos estar nos referindo aos materiais em processamento. O gabarito é, portanto, questão errada.

2.2.3. Classificação quanto à Perecibilidade

Os materiais podem ser classificados como **períveis** e não **períveis**. Um **material perível é aquele que pode se estragar, apodrecer ou perder suas características físicas ou químicas.**⁵ Um exemplo de material perível é o leite. Esse material tem um prazo de validade, não é mesmo? Se for comprado em “saquinhos”, sua validade será curta. Já se for comprado em uma embalagem de “caixinha”, sua validade será maior. De qualquer forma, em algum tempo ele perderá suas características e não estará mais adequado ao consumo.

Assim, devemos identificar quais são os produtos períveis que temos em estoque para que possamos dar um tratamento adequado a cada um deles. Além disso, a informação dos prazos de validade irá ser útil para que as compras não sejam feitas em excesso e a empresa não tenha de “jogar fora” materiais por perda da validade.

Lembre-se de que não é só a passagem do tempo que pode fazer um produto perecer, estragar, mas também o calor, a umidade, dentre diversos outros fatores que podem afetar os materiais.

Vamos ver como esse tópico já foi cobrado?

2. (Cesgranrio/Administrador/Petrobras/2012) Empresas fabricantes de graxa advertem aos seus clientes que este é um material que, em contato com partículas sólidas, como areia e poeiras, pode perder parte de suas características físicas e químicas.

Do ponto de vista da administração de materiais, esse produto é classificado como material:

- perível por contaminação.
- crítico para as empresas.
- sujeito ao controle por obsolescência.
- de reposição de alto custo.
- de alta periculosidade no transporte.

Se o material pode perder suas características físicas ou químicas, ele é perecível, ou seja, pode estragar. Um produto pode ser perecível pela ação do tempo (como uma fruta), ou pela ação de algum contaminante, pelo contato com outro material ou até pela ação do calor ou frio.

Desse modo, a graxa pode perder suas características se ficar em contato com outros materiais, como a areia. É um exemplo de material perecível por contaminação. A letra A está correta e é o gabarito da banca.

2.2.4. Classificação quanto à Periculosidade

Esta classificação divide os materiais em **perigosos** e **não perigosos**. Ela é muito útil no processo de armazenagem, manuseio e transporte dos materiais. Devemos identificar quais são os materiais perigosos e como eles podem apresentar problemas.

Como um exemplo, alguns produtos químicos podem, quando entram em contato com outros produtos químicos, pegar fogo, explodir, dentre outros problemas. Devemos então identificar esses produtos e determinar como cada um deles deve ser transportado, manuseado e armazenado para que eles não causem problemas.

2.2.5. Classificação pela Possibilidade de Fazer ou Comprar

Esta é uma classificação que separa os itens de estoque, de acordo com sua facilidade de serem comprados, feitos internamente ou reconicionados. Com essa classificação, teremos algumas estratégias de compras, como a verticalização e a horizontalização, que veremos em detalhes no capítulo 4.

Segundo Viana, os materiais poderiam ser classificados conforme essas quatro categorias:

- **Fazer internamente** são materiais que fabricados na empresa.
- **Comprar**: são materiais que devem ser adquiridos no mercado, para os quais não há possibilidade de fabricação na empresa.
- **Decidir por fazer ou comprar**: são materiais que estão sujeitos à análise sobre fazer internamente ou comprar, por ocasião do ressuprimento.
- **Recondicionar**: são materiais passíveis de recuperação que devem ser reconicionados após desgaste e uso, não devendo ser comprados ou fabricados internamente.

Essa classificação poderá ajudar aos Administradores de materiais no momento de decidir o que deve ser comprado e o que deve ser desenvolvido internamente. Naturalmente, devemos antes fazer um estudo de viabilidade para cada item, pois não faz sentido produzir internamente, por exemplo, algo que podemos comprar mais barato no mercado.

2.2.6. Classificação pelo Valor do Consumo – Classificação ABC

Esta classificação é muito importante para a gestão de estoques e será vista por nós, com mais detalhes, no capítulo que trata desse tema. Basicamente, é uma classificação que distingue os itens

que trazem muito impacto para a organização daqueles que são pouco representativos no consumo anual.

Assim, podemos focar nossas atenções nos itens que representam grande parte dos investimentos em estoque. Para determinar quais itens entram em cada classe, utilizamos o princípio de Pareto. Os materiais nessa classificação são separados nas seguintes classes:

Classe	Classe	Classe
<ul style="list-style-type: none"> • Materiais com grande consumo anual • Alto investimento financeiro 	<ul style="list-style-type: none"> • Materiais com consumo anual médio • Investimento financeiro razoável 	<ul style="list-style-type: none"> • Materiais com baixo consumo anual • Baixo investimento financeiro

Figura 4 – Classificação ABC

Apesar de essa classificação ser muito importante, não deve ser analisada isoladamente. Uma recomendação comum é que seja feita em conjunto com a classificação pela importância operacional, também chamada de classificação XYZ, que veremos a seguir.

2.2.7. Classificação pela Importância Operacional – Classificação XYZ

Esta classificação busca medir a importância de cada item para a operação da organização. Aqui, não estamos mais falando de valor, mas de criticidade do item para a empresa. É muito comum termos um item no estoque da empresa que é barato, ou que é muito pouco consumido,

mas que, se vier a faltar, causará um estrago imenso nas operações da instituição. Por outro lado, podem existir itens que são consumidos em grande monta, com alto impacto no custo, mas que podem ser encontrados facilmente no mercado ou possuem diversos similares no mercado.

Alguns itens podem também não afetar o processo produtivo da empresa. Sua falta, portanto, não gera nenhuma “crise” ou grande prejuízo. Com isso, esses itens não têm tanta importância para o processo produtivo, para a operação da instituição.

Desse modo, essa classificação divide os itens em três categorias:⁷

Materiais	Materiais	Materiais
<ul style="list-style-type: none"> • São de aplicação não muito importante na organização e que podem ser adquiridos facilmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Materiais de importância média, com ou sem similar na empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Materiais vitais para a operação da instituição. • Se faltarem, irão paralisar a produção ou causar danos grandes para a empresa.

Figura 5 – Classificação XYZ

Vamos ver como esse tópico já foi cobrado?

3. (Cespe/Analista/CNPQ/2011) Uma desvantagem de se utilizar a classificação de materiais do tipo importância operacional é que ela não fornece análise econômica dos estoques.

Correto. A classificação pela importância operacional (também conhecida como classificação XYZ) não enfatiza os valores envolvidos, mas, sim, sua criticidade para a empresa. Desse modo, ela mostra quais são os itens importantes para a continuidade da empresa. O gabarito é questão certa.

2.2.8. Materiais Críticos

Depois de vermos a classificação XYZ, vamos trabalhar melhor o conceito de materiais críticos?

Ele é utilizado em algumas provas e merece um pouco mais de cuidado.

Os materiais podem ser considerados críticos por diversos motivos: podem ser de difícil aquisição, podem ser fundamentais na operação da empresa, podem ser de elevado valor. Como vimos, o conceito de criticidade nem sempre é utilizado da mesma forma como na classificação XYZ, mas de uma maneira ampliada.

Um material crítico também pode ser considerado assim por ser importado, ser de difícil armazenagem ou ser extremamente caro. Esse conceito é muito utilizado em empresas industriais.

Assim, os materiais críticos são *materiais de reposição específica de um equipamento ou de um grupo de equipamentos iguais, cuja demanda não é previsível e cuja decisão de estocar é tomada com base na análise de risco que a empresa corre caso esses materiais não estejam disponíveis quando necessário.*⁸

De acordo com Viana, como são materiais voltados para a manutenção de equipamentos específicos, não estariam sujeitos à obsolescência, ou seja, não seriam considerados “obsoletos” por uma inovação tecnológica, por exemplo.

Vamos ver como isso já foi cobrado em provas?

4. (Cespe/Analista/CNPQ/2011) O profissional que atua na administração de materiais deve dedicar atenção ao controle dos materiais críticos, os quais devem ser submetidos ao controle de obsolescência de forma contínua e periódica.

Essa questão se baseou no conceito de Viana. Os materiais críticos, de acordo com ele:⁹

por serem sobressalentes vitais de equipamentos produtivos, devem permanecer estocados até sua utilização, **não estando, portanto, sujeitos ao controle de obsolescência**.

Dessa forma, os materiais críticos, segundo esse autor, não são sujeitos a esse tipo de análise. Seria o caso de um tipo de óleo lubrificante de uma máquina industrial, por exemplo. Como esse tipo específico é o indicado para fazer a manutenção, não teríamos de fazer a análise de obsolescência enquanto operássemos a mesma na empresa. Desse modo, o gabarito é questão errada.

2.2.9. Material Permanente e Material de Consumo

Um conceito que utilizamos na Administração de Materiais, que foi “herdado” da contabilidade, é o de **material permanente** e **material de consumo**. Basicamente, as diferenças entre as duas categorias seriam as seguintes:

Material Permanente
<ul style="list-style-type: none">• Aquele que apresenta durabilidade maior do que dois anos .
Material de Consumo
<ul style="list-style-type: none">• Aquele que normalmente tem sua utilização limitada a dois anos .

Entretanto, mesmo que o item tenha “vida útil” maior do que dois anos, poderá ser enquadrado como material de consumo. O “Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público” indica que, se o item tiver uma das características abaixo, será classificado como material de consumo:¹⁰

- a) **Durabilidade** – *Se, em uso normal, perde ou tem reduzidas as suas condições de funcionamento no prazo máximo de dois anos. Ex.: lápis, borracha, papel.*
- b) **Fragilidade** – *Se sua estrutura for quebradiça, deformável ou danificável, caracterizando sua irreversibilidade e perda de sua identidade ou funcionalidade. Ex.: disquetes.*
- c) **Perecibilidade** – *Se estiver sujeito a modificações (químicas ou físicas) ou caso se deteriore ou perca sua característica pelo uso normal. Ex.: gêneros alimentícios.*
- d) **Incorporabilidade** – *Se está destinado à incorporação a outro bem e não pode ser retirado sem prejuízo das características físicas e funcionais do principal. Pode ser utilizado para a constituição de novos bens, melhoria ou adições complementares de bens em utilização, ou para a reposição de peças para manutenção do seu uso normal que contenham a mesma configuração. Ex.: peças de veículos.*
- e) **Transformabilidade** – *Se foi adquirido para fim de transformação. Ex.: aço como matéria-prima para fabricação de armários.*

Assim, mesmo que o item possa durar vários anos, poderá ser classificado como de consumo por sua característica, por exemplo, de fragilidade ou de transformabilidade.

Vamos ver como esse tema já foi cobrado?

5. (Cespe/Analista/Câmara dos Deputados/2012) Para o inventário de material permanente, deve-se considerar o material cuja vida útil estimada seja superior a dois anos.

Essa questão está cobrando o conceito de materiais permanentes e de material de consumo. Basicamente, os materiais de consumo são aqueles que **não duram mais de dois anos, com suas características srcinais** .

Um exemplo comum de materiais de consumo são os materiais de escritório, como: lápis, canetas, papéis, cliques etc. Já os materiais permanentes são aqueles com durabilidade superior aos dois anos. O gabarito é questão certa.

2.3. Etapas da Classificação de Materiais

Para fazer a classificação dos materiais de uma organização, o gestor de materiais segue uma série de etapas, que veremos a seguir:



Figura 6 – Etapas da Classificação de Materiais

A classificação começa com **acatologação**, que é a fase em que o gestor faz uma lista (ou um arrolamento) de todos os itens de materiais que existem no seu estoque, sem omitir nenhum deles.

Dessa forma, o gestor terá uma ideia geral do que a empresa dispõe, facilitando o processo de aquisição, consulta e controle dos materiais. A etapa seguinte é a da **simplificação**. Nessa fase, iremos checar quais são os itens que se prestam ao mesmo objetivo, sem nenhuma diferença de resultado. Sempre que encontrarmos dois itens que tenham essas características, deixaremos no catálogo somente um deles. Assim, iremos eliminar duplicidades e reduziremos a diversidade dos materiais em estoque.

A **especificação** (também chamada de identificação) visa descrever em detalhes os materiais catalogados. Nessa etapa, iremos detalhar a medida do item, seu peso, sua forma, sua finalidade, dentre outros atributos. Isso facilitará a consulta, a compra e o controle dos materiais em estoque.

A seguir, temos a etapa de **normalização**. O termo é relativo às normas de utilização de cada item. Dependendo do material a ser estocado e mantido na organização, pode existir a necessidade de estabelecer como ele será utilizado.

Assim, a normalização envolve o estabelecimento dessas normas de utilização. Um equipamento de raios x em um hospital, por exemplo, terá de acompanhar as suas normas de utilização. Já uma cadeira comum de escritório não necessitará de uma norma mais específica.

Já a **padronização** envolve o estabelecimento de padrões idênticos de medidas de peso, formatos etc. O objetivo é o de evitar que tenhamos clareza e uniformidade na gestão dos materiais,

facilitando a compra de materiais e a utilização posterior dos itens.

Finalmente, temos a etapa da **codificação**. Nessa fase, iremos conferir uma série de números e/ou letras para cada item de estoque. Cada item terá seu código, de modo a facilitar o controle, a retirada e a movimentação dos itens na organização. Por meio das tecnologias de informação, esse controle fica muito mais fácil. O gestor, sabendo qual é o código do item que precisará utilizar, conseguirá identificar o produto rapidamente no armazém, por exemplo. Poderá também saber quantos itens foram comprados e utilizados em determinado período, dentre outras informações gerenciais.

Vamos ver como esse tema já foi cobrado?

6. (Cespe/Analista/TRT-8/2013) Catalogação, simplificação, especificação e normalização são etapas da classificação de materiais.

Perfeito. Como vimos anteriormente, as etapas da classificação dos materiais são: catalogação, simplificação, especificação, normalização, padronização e codificação. O gabarito é mesmo questão certa.

2.4. Codificação de Materiais

Conforme foi visto anteriormente, a classificação dos materiais não está finalizada sem a codificação. Por meio das informações contidas nos códigos, a organização pode melhor identificar e manejar seus estoques.¹¹

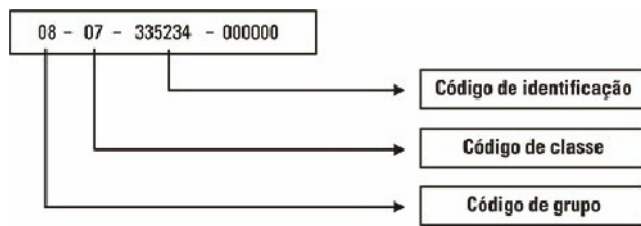
Uma boa codificação também facilita a comunicação e a interação das áreas envolvidas com os materiais em uma empresa. Outra vantagem seria gerar um controle dos estoques mais fácil e evitar a duplicidade de itens em estoque.

Existem três principais sistemas de codificação. De acordo com Gonçalves, eles são¹²

- **Sistema alfabético** – constituído unicamente por um conjunto de letras, em sua maioria estruturadas de uma forma mnemônica mediante uma associação que permite identificar cada material.
- **Sistema alfanumérico** – é um método de codificação que mescla números e letras para representar cada material.
- **Sistema numérico** – consiste em atribuir uma composição lógica de números para identificar cada material.

Os **sistemas numéricos são os mais utilizados pelas organizações**. Eles podem ser usados por qualquer instituição e têm alcance ilimitado. Os sistemas numéricos deram origem ao **sistema decimal** (também conhecido como sistema Dewey), que foi desenvolvido para a utilização nas bibliotecas norte-americanas.

O sistema decimal é flexível e pode ser estruturado também para outras organizações. Um exemplo de estrutura de código pode ser descrito assim:¹³



No exemplo anterior, poderíamos identificar o material sabendo os códigos relacionados.

Código de grupo 08 – tintas

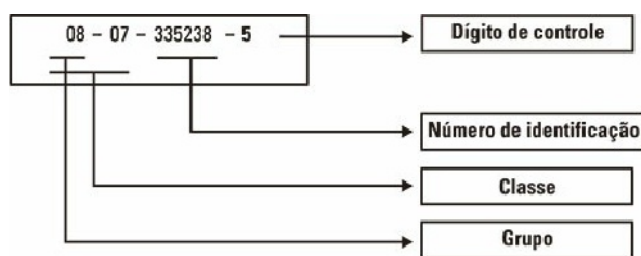
Código de classe 07 – tinta acrílica

Código de identificação – tinta azul-marinho Coral

Outro sistema de codificação conhecido é o **CSSF** (*Chambre Syndicale de la Siderurgie Française*). Esse sistema engloba **oito** dígitos e divide os materiais em **normalizados** (que são de ampla aplicação, sem serem específicos de alguma máquina ou equipamento) e **específicos** (que têm aplicabilidade restrita).¹⁴

2.4.1. Sistema de Codificação FSC – Federal Supply Classification

Outro sistema muito conhecido é o desenvolvido pelo Departamento de Defesa americano para codificar seus materiais e manter um padrão único em todo o governo. O código FSC – *Federal Supply Classification* – busca abranger todos os materiais passíveis de serem adquiridos. Esse sistema gera um código que é chamado de *Federal Stock Number*(FSN). Esse número é composto por 11 dígitos e estruturado da seguinte maneira:¹⁵



Esse sistema possibilita codificar um número imenso de itens e acabou sendo utilizado por diversas empresas e organizações por todo o mundo. De acordo com Francischini e Gurgel,¹⁶ “O FSC é um sistema simples e flexível, com elevada conotação simbólica, tornando-se ideal para a adaptação e a aplicação em empresas de grande porte”.

Vamos ver como este tópico já foi cobrado?

7. (Cespe/Analista/Câmara dos Deputados/2012) O sistema alfabético, por ser de fácil memorização, é o mais indicado para a classificação de materiais.

Vamos dar uma relembra nesses conceitos? O sistema alfabético envolve somente letras. Já o alfanumérico envolve letras e números. Finalmente, o sistema numérico engloba somente números.

O sistema alfabético não é o mais recomendando para a classificação de materiais. Seu uso atualmente é limitado, pois é de difícil memorização. Imagine se você tivesse de lembrar um código como este: HGTRNMSBNDYEDJ. Sua tarefa não seria muito simples, não é verdade? O gabarito é questão errada.

Questões Comentadas

8. (Esaf/Técnico/DNIT/2013) Assinale a opção que não representa um dos objetivos da classificação de materiais.

- a) Catalogação.
- b) Avaliação.
- c) Padronização.
- d) Codificação.
- e) Especificação.

A banca está cobrando o conceito das etapas da classificação de materiais. Alguns autores chamam essas etapas de objetivos ou de princípios, e são as seguintes: catalogação, simplificação, especificação, normalização, padronização e codificação.

Portanto, a única alternativa que não engloba alguma etapa é a letra B, que é o nosso gabarito.

9. (Cesgranrio/Administrador/Transpetro/2012) A administração de materiais auxilia uma organização na gestão e no controle de todo o fluxo de materiais que passa pela empresa. Nesse contexto, a correta classificação dos materiais possibilita a utilização de sistemas automatizados de controle de estoque.

NÃO é um objetivo da codificação de materiais:

- a) Facilitar a comunicação entre as áreas funcionais de uma organização no que tange ao suprimento e à manutenção dos materiais.
- b) Facilitar o controle contábil dos estoques.
- c) Dificultar a duplicidade de itens.
- d) Promover a padronização de materiais.
- e) Evitar avarias no material.

A codificação de materiais traz diversos benefícios para empresas e órgãos públicos. Os principais são: facilitar o controle dos materiais, evitar a duplicidade de itens no estoque, facilitar a comunicação entre as áreas e entre a instituição e seus fornecedores etc.

Entretanto, não cabe a codificação dos materiais evitar avarias! Isso não faz sentido, não é verdade? Esse é um objetivo do transporte e do armazenamento, não da classificação de materiais. O gabarito é, assim, a letra E.

10. (Cespe/TCDF/ACE/2012) No gerenciamento de estoques, um artigo com demanda previsível, e que pela sua relevância esteja sujeito ao controle de obsolescência, é considerado um material crítico.

Essa questão está baseada no livro do José Viana,¹⁷ “Administração de Materiais: um enfoque prático”. Para esse autor, os materiais críticos não teriam mesmo controle de obsolescência. Os materiais críticos, de acordo com ele,¹⁸

por serem sobressalentes vitais de equipamentos produtivos, devem permanecer estocados até sua utilização, **não estando, portanto, sujeitos ao controle de obsolescência** .

Desse modo, o gabarito é questão errada.

11. (Cespe/Analista/MPE-PI/2012) No processo aplicado à indústria de tintas, as latas vazias para embalagem das tintas preparadas são consideradas materiais acabados.

De acordo com a classificação de Chiavenato, os materiais podem ser classificados como:

- Matérias-primas.
- Materiais em processamento.
- Materiais semiacabados.
- Materiais acabados.
- Produtos acabados.

Os materiais acabados são chamados também de componentes, pois são peças já acabadas esperando ser anexadas ao produto final. Já os materiais semiacabados são os materiais parcialmente acabados cujo processamento está em algum estágio intermediário de acabamento.

Como as embalagens estão aparentemente prontas para serem utilizadas no processo produtivo, não seria o caso então de serem materiais semiacabados. Agora, pense bem você: a empresa de tintas não vende latas vazias ou embalagens, não é mesmo? Por isso, não poderiam ser produtos acabados também.

Dessa forma, as latas vazias seriam mesmo um material acabado. O gabarito é questão certa.

12. (Cespe/Secretária de Saúde-ES/Gestão/ 2011) Simplificação, especificação e normalização são etapas da classificação de materiais.

Questão bem “decoreba” do Cespe. As etapas da classificação de materiais são as seguintes: **catalogação, simplificação, especificação, normalização, padronização e codificação**. Assim, o gabarito é questão certa.

13. (Cespe/Analista/TJ-AL/2012) Um gestor de tribunal classificou os materiais de seu grande e complexo almoxarifado

em três grupos: 1.º – classificador: designa as grandes classes ou agrupamentos de materiais em estoque; 2.º – individualizador: identifica cada um dos materiais do 1.º grupo; e 3.º – caracterizador: descreve os materiais pertencentes ao 2.º grupo, de forma definitiva, com todas as suas características, a fim de torná-los inconfundíveis. Com base nessas informações, é correto afirmar que o tribunal está adotando o método de codificação de materiais denominado:

- a) número sequencial.
- b) método alfabético.
- c) método alfanumérico.

- d) método misto.
- e) método decimal.

Existem três sistemas de codificação de materiais: alfabético, alfanumérico e numérico. Do sistema numérico, temos um método conhecido e utilizado mundialmente: o método decimal. Esse método é flexível e pode ser estruturado para diversas organizações, como os órgãos públicos. O gabarito é letra E.

14. (Cespe/Agente Técnico/ABIN/2010) Considere que, no estoque de uma oficina mecânica, haja vários parafusos de diferentes tipos. Nessa situação, no controle de estoque, todos os parafusos devem ser considerados um mesmo item de consumo, atribuindo-se a esse item uma única codificação.

Nem pensar! A classificação e a codificação de materiais servem exatamente para que possamos identificar e controlar os diversos itens em um estoque. Imagine uma situação em que todos os parafusos tenham o mesmo código. Como iríamos saber qual está sendo utilizado, qual teríamos de comprar, dentre outros aspectos da gestão de materiais?

Desse modo, a codificação deve facilitar a identificação de cada item, com suas características. O gabarito é questão errada.

15. (IFC/Assistente Administrativo/UFSC/2009) Em relação aos atributos para a classificação de materiais, assinale a alternativa CORRETA.

- a) Criatividade, inovação e flexibilidade.
- b) Mudança, adaptação e estratégia.
- c) Abrangência, criatividade e inovação.
- d) Abrangência, flexibilidade e praticidade.
- e) Praticidade, estratégia e reorganização.

De acordo com Viana,¹⁹ existem três atributos principais em um bom sistema de classificação: abrangência, flexibilidade e praticidade. A abrangência significa que a classificação deve englobar diversos aspectos ou elementos dos materiais. A flexibilidade possibilita um sistema de classificação que seja adaptável às mudanças nos materiais. Finalmente, a praticidade envolve um sistema que não seja complexo demais para ser posto em prática. O gabarito é, portanto, a letra D.

16. (Cespe/Agente Técnico/ABIN/2010) Considere a seguinte situação hipotética.

Em um hospital, o médico de plantão, em 13/10/2010 prescreveu o medicamento A para determinado paciente. Em 14/10/2010, um segundo médico prescreveu, para o mesmo paciente, embora não tenha havido qualquer alteração em seu quadro clínico, o medicamento B, que apresenta a mesma indicação e o mesmo efeito do medicamento A. Nessa

situação hipotética, do ponto de vista exclusivo da gestão de materiais, a adoção de apenas um dos medicamentos pelo hospital facilitaria sua normalização.

Perfeito. As etapas da classificação dos materiais são as seguintes: catalogação, simplificação, especificação, normalização, padronização e codificação. A fase em que checamos quais são os itens do estoque que se prestam ao mesmo objetivo, sem nenhuma diferença de resultado, é a da simplificação. Seria exatamente a situação desse hospital ao adotar apenas um dos medicamentos.

Com isso, eliminamos as duplicidades e reduzimos a diversidade dos materiais em estoque. Com essa etapa bem executada, as demais serão facilitadas. Assim, a etapa de normalização, que envolve as normas de utilização de cada item, seria sim facilitada. O gabarito é mesmo questão correta.

17. (Cespe/Auxiliar/TJ-PA/2006) Quanto ao tipo de demanda, os materiais são classificados em materiais de estoque e não de estoque.

Beleza! A classificação pelo tipo de demanda divide os materiais em dois tipos: materiais de estoque e materiais não de estoque. Os materiais de estoque são aqueles consumidos rotineiramente no processo produtivo da empresa. Já os materiais não de estoque são aqueles que não temos uma previsão de quando precisaríamos utilizá-los ou são raramente consumidos. Desta forma, o gabarito é questão correta.

18. (Cespe/Administrador Hospitalar/Mun. Ipojuca/2009) A classificação XYZ é um método de análise qualitativa que determina a criticidade dos materiais e dos medicamentos no hospital. Os itens X são aqueles considerados vitais ou críticos para a produção, sem similar no hospital.

Negativo. A classificação dos materiais pela importância operacional divide os itens em: materiais X (de aplicação não muito importante na organização e que podem ser adquiridos facilmente), materiais Y (de importância média, com ou sem similar na empresa) e materiais Z (vitais para a operação da instituição).

Dessa maneira, os materiais X não são os mais importantes, vitais. Os materiais críticos ou vitais são os materiais Z. O gabarito é questão errada.

19. (Cespe/Técnico/Anatel/2009) Se determinado órgão público adquirir 50 cartuchos de toner para as suas impressoras a laser, tais produtos deverão ser considerados como produtos acabados para o referido órgão.

Produtos acabados são aqueles produtos fabricados pela própria organização, que serão vendidos aos seus clientes finais. Como o toner não foi fabricado pelo órgão público, esse material é sim utilizado como um material de escritório.

Órgãos públicos, normalmente, são prestadores de serviços para a população. Eles utilizam diversos materiais como suporte para essa atividade fim. Dessa forma, o toner seria um exemplo de material Auxiliar, e não de produto acabado. O gabarito é questão incorreta.

20. (Cespe/Analista/CNPq/2011) O profissional que atua na administração de materiais deve classificar como materiais críticos aqueles que possuem demanda previsível, os quais devem ser estocados com base no risco.

O fato de um material ter uma demanda previsível não o torna um material crítico. Pelo contrário, o que pode torná-lo material crítico é exatamente uma demanda imprevisível.

Assim, os materiais podem ser considerados críticos por diversos motivos: podem ser de difícil aquisição, podem ser fundamentais na operação da empresa, podem ser de elevado valor, por serem produtos importados, por serem de difícil armazenagem ou por terem demanda não

previsível. O gabarito é questão errada.

21. (Cespe/Técnico/TJ-ES/2011) Pertencem ao inventário de material permanente os itens patrimoniais de durabilidade superior a um ano e (ou) os que não percam a sua identidade física.

O inventário é uma atividade da administração de materiais que tem o objetivo de controlar os materiais em estoque. Ele funciona, basicamente, quando contamos todos os itens presentes no estoque.

Mas a questão está focada no conceito de materiais permanentes. Os itens são considerados como materiais permanentes quando mantêm suas características físicas e químicas por mais de dois anos (e não apenas mais de um ano). Dessa forma, o gabarito é questão errada.

22. (Cespe/Analista/MPU/2010) A durabilidade, a incorporabilidade e a tangibilidade são parâmetros para identificação de material permanente.

Essa questão está errada, pois não existe esse conceito de “tangibilidade” dentre os parâmetros considerados para a identificação de um item como material permanente.

O Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público indica as seguintes características para classificar um material como material de consumo ou permanente:²⁰

- a) Durabilidade** – Se em uso normal perde ou tem reduzidas as suas condições de funcionamento, no prazo máximo de dois anos. Ex.: lápis, borracha, papel.
- b) Fragilidade** – Se sua estrutura for quebradiça, deformável ou danificável, caracterizando sua irrecuperabilidade e perda de sua identidade ou funcionalidade. Ex.: disquetes.
- c) Perecibilidade** – Se estiver sujeito a modificações (químicas ou físicas) ou caso se deteriore ou perca sua característica pelo uso normal. Ex.: gêneros alimentícios.
- d) Incorporabilidade** – Se está destinado à incorporação a outro bem, e não pode ser retirado sem prejuízo das características físicas e funcionais do principal. Pode ser utilizado para a constituição de novos bens, melhoria ou adições complementares de bens em utilização, ou para a reposição de peças para manutenção do seu uso normal que contenham a mesma configuração. Ex.: peças de veículos.
- e) Transformabilidade** – Se foi adquirido para fim de transformação. Ex.: aço como matéria-prima para fabricação de armários.

Desse modo, mesmo que o item possa durar mais que dois anos, poderá ser classificado como de material de consumo (e não material permanente). O gabarito é, portanto, questão errada.

23. (Cespe/Analista/EBC/2011) O critério de durabilidade deve ser o único parâmetro para a classificação orçamentária de um material em consumo ou permanente.

Negativo. O Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público descreve cinco características para classificar um material como material de consumo ou permanente:²¹ durabilidade, fragilidade,

perecibilidade, incorporabilidade e transformabilidade.

Assim, o critério de durabilidade não é o único a ser utilizado. O gabarito é questão incorreta.

24. (Cesgranrio/Administrador/Transpetro/2012) A classificação de materiais é o processo de aglutinação por características semelhantes, e determina grande parte do sucesso no gerenciamento de estoques. São critérios de classificação de recursos materiais, EXCETO a(o):

- a) periculosidade.
- b) perecibilidade.
- c) importância operacional.
- d) possibilidade de fazer ou comprar.
- e) preço unitário.

Questão bem “decoreba” da Cesgranrio. A letra A está correta, pois a periculosidade é um critério utilizado na classificação de materiais (divide os materiais em perigosos e não perigosos).

A letra B também está correta. Os materiais também podem ser classificados como perecíveis e não perecíveis. A letra C descreve a classificação por importância operacional (classificação XYZ) e está correta também.

A letra D também está certa, a possibilidade de fazer ou comprar é uma classificação que separa os itens de estoque, de acordo com sua facilidade de serem comprados, feitos internamente ou reconicionados.

Finalmente, o preço unitário não é um critério de classificação. O gabarito é mesmo a letra E.

25. (Esaf/Técnico/DNIT/2013) Analise as afirmativas que se seguem e assinale a opção correta.

I. O controle de bens tem por objetivo classificar e codificar materiais e obter assim o registro histórico do bem.

II. O sistema de codificação de bens de todas as organizações se diferencia do sistema de codificação de materiais por sua categoria específica alfanumérica.

III. A codificação é feita por grupos de números e números e letras inteligentes por meio dos quais são identificados bens e materiais.

- a) Somente I está correta.
- b) Somente II está correta.
- c) Somente I e III estão corretas.
- d) Somente II e III estão corretas.
- e) Todas as opções estão corretas.

A primeira frase está correta. Para podermos controlar os bens em nosso estoque, precisamos catalogar e codificar os materiais, dentre outras atividades. Já a segunda afirmativa não faz sentido, pois podemos utilizar tanto o sistema alfanumérico como o sistema numérico (decimal).

Finalmente, a terceira frase está certa. A codificação é feita por uma combinação de números, letras ou ambos, de forma a identificar cada item no estoque da empresa. O gabarito é, assim, a letra C.

26. (Cespe/Agente Administrativo/ Polícia Federal/2014) Ordenados os materiais, que devem ser agrupados conforme a semelhança, segue-se a sua codificação, comumente realizada por meio dos sistemas alfabético, alfanumérico ou decimal.

Questão perfeita. A classificação de materiais envolve: a catalogação, a simplificação, a

especificação, a normalização, a padronização e a codificação. Com a codificação, os gestores conferem uma série de números e/ou letras para cada item de estoque.

Desse modo, cada item terá seu código, para facilitar o controle, a retirada e a movimentação dos itens na organização. O gabarito é questão certa.

27. (Cespe/Agente Administrativo/Polícia Federal/2014) Um produto perecível deve ser classificado como material não estocável.

Negativo. Os produtos perecíveis são sim estocados de modo adequado. Já os materiais de “não estoque” são aqueles com demanda imprevisível. São os materiais que costumam ser raramente consumidos. O gabarito é questão errada.

28. (Cespe/Técnico/Bacen/2013) A classificação é o processo de aglutinação de materiais por características semelhantes, no qual são utilizados os critérios de abrangência, flexibilidade e praticidade.

Exato. De acordo com Viana,²² existem três atributos principais em um bom sistema de classificação: **abrangência, flexibilidade e praticidade**. Quando classificamos um material, estamos aglutinando (ou seja, juntando) itens de acordo com características semelhantes. O gabarito é questão certa.

29. (Cespe/Técnico/Bacen/2013) A curva ABC, embasada no princípio de Pareto, divide os materiais em três grupos. O grupo A compreende grande quantidade de itens de pouco valor monetário e de menor importância. O grupo B constitui-se de poucos itens com grande valor, peso e volume. O grupo C abrange os itens de importância intermediária.

Questão errada. A classificação ABC distingue os itens que trazem muito impacto para a organização dos itens que são pouco representativos no consumo anual. O grupo A envolve os itens mais importantes, que causam mais impacto. Já o grupo C envolve a maior parte dos itens. Mas que geram pouco impacto. O gabarito é questão errada.

30. (Cespe/Técnico/TRT/ES/2013) De acordo com a classificação ABC, os itens são identificados conforme sua importância relativa.

Perfeito! A classificação ABC divide os materiais em três grupos, de acordo com sua importância relativa. O gabarito é mesmo questão certa.

31. (Cesgranrio/Analista/Finep/2011) A classificação de materiais é de fundamental importância para uma boa gestão dos estoques de qualquer empresa. Como exemplos de critérios de classificação, tem-se o valor anual de consumo, a importância operacional, a perecibilidade, dentre outros. Dentre os métodos abaixo, o único que apresenta um tipo de classificação de estoques é:

- a) Lead Time.
- b) LEC – Lote Econômico de Compras.
- c) SWOT.
- d) Curva ABC.
- e) Ponto de Ressuprimento.

A única alternativa que indica um tipo de classificação é a letra D, com a classificação ABC, que divide os itens pela sua importância relativa. Essa classificação também é conhecida como “curva ABC”. O gabarito é mesmo a letra D.

Gabaritos

1. E
2. A
3. C
4. E
5. C
6. C
7. E
8. B
9. E
10. E
11. C
12. C
13. E
14. E
15. D
16. C
17. C
18. E
19. E
20. E
21. E
22. E
23. E
24. E
25. C
26. C
27. E
28. C
29. E
30. C
31. D

Bibliografia

Ballou, Ronald H. *Business Logistics Management: Planning, organizing and controlling the supply chain*. 4. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

Barros, Monica Coutinho de. *Warehouse management system (WMS): conceitos teóricos e implementação em um centro de distribuição*. Dissertação de Mestrado – Dpto de Engenharia Industrial. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2005.

- Costin, Claudia. *Administração Pública*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- Dias, Alexandra Furtado da Silva. *Gestão Patrimonial da Administração Pública Estadual*. Florianópolis: Governo do Estado de Santa Catarina, Novembro 2006.
- Dias, Marco Aurélio P. *Administração de Materiais*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- Faria Junior, Cyonil, and Sandro Henrique Bernardes. *Licitações e Contratos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- Fenili, Renato. *Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais para Concursos*. Rio de Janeiro: Método, 2011.
- Francischini, Paulino G., and Floriano do Amaral Gurgel. *Administração de Materiais e do Patrimônio*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- Monte Alto, Clélio Feres, Antônio Mendes Pinheiro, and Paulo Caetano Alves. *Técnicas de Compras*. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- Presidência da República. *Instrução Normativa n. 205, de 08 de abril de 1988*, 1988.
- Santos, Evanir Aguiar dos, Laone Simonetti de Oliveira, Mirta Melo, Paulo Caregnatto, and Roger Maciel de Oliveira. "Inventário Público." *Curso de Pós-graduação em Auditoria e Perícia*. Porto Alegre: Faculdades Porto-Alegrense, junho 2008.
- Teixeira, Carolina. *Administração de Recursos Materiais para Concursos: teoria e exercícios do Cespe comentados*. São Paulo: Método, 2010.
- Viana, João José. *Administração de Materiais: um enfoque prático*. São Paulo: Atlas, 2010.

Capítulo 3

Administração de Estoques

Neste capítulo iremos cobrir o principal tema cobrado em provas de Administração de Recursos Materiais: a Gestão de Estoques. Podemos dizer que este é o “coração” da matéria.

Mas, afinal, o que é exatamente o estoque? Um estoque pode ser definido como o conjunto de materiais que temos reservado para uma utilização futura. Na definição de Viana,¹ estoque é conceituado como:

Materiais, mercadorias ou produtos acumulados para utilização posterior, de modo a permitir o atendimento regular das necessidades dos usuários para a continuidade da empresa, sendo o estoque gerado, conseqüentemente, pela impossibilidade de prever-se a demanda com exatidão.

Esses materiais em estoque podem ser de três tipos básicos²: matéria-prima, produtos em fabricação e produtos acabados.

Essa matéria não é considerada central na ARM por acaso. A gestão de estoques é de fundamental importância nas organizações, pois influencia o trabalho de diversas áreas. Seu funcionamento impacta as áreas de produção, de vendas e das finanças, por exemplo.

A necessidade do estoque então existe porque nós não temos como “adivinhar” como se comportará o consumo dos materiais na nossa instituição. Afinal, esse consumo será derivado da demanda pelos produtos e serviços da organização.

Além disso, nem sempre conseguimos repor os itens de que necessitamos em um prazo curto e confiável de tempo. Desse modo, precisamos ter algum “lubrificante” que possibilite à organização continuar operando até que consiga os materiais de que necessita.³

O problema que deve ser equacionado por essa área é o seguinte: quando mantemos um nível alto de estoques, demandamos um investimento alto em instalações, dinheiro parado em materiais etc. Ou seja, **esses estoques custam caro**. Com isso, quanto mais estoques a empresa tiver que manter, mais caro será para ela.⁴

De acordo com Dias,⁵

A função da administração de estoques é maximizar o efeito lubrificante no feedback de vendas e o ajuste do planejamento da produção. Simultaneamente, deve minimizar o capital investido em estoques, pois ele é caro e aumenta continuamente, uma vez que o custo financeiro aumenta.

Desse modo, como o setor financeiro da instituição sabe que a gestão de estoques impacta nos recursos financeiros disponíveis da empresa, busca então sempre o estoque mínimo possível de modo a “liberar” ao máximo o seu caixa.

Por outro lado, os setores de produção e de vendas desejam um estoque maior. Naturalmente, eles desejam um nível maior de estoques para que a possibilidade de que esses materiais e produtos

acabados falem seja minimizada.

Imagine que você tenha a responsabilidade de, por exemplo, manter a linha de produção funcionando. A última coisa que você deseja é que o trabalho pare porque faltou um “parafuso” no estoque, não é mesmo?

Da mesma forma, um vendedor ficará “bravo” se conseguir convencer um cliente a comprar um produto da empresa, mas descobrir que o produto não está mais disponível no estoque! Assim, existe sempre um conflito de interesses entre os diversos setores da empresa com a gestão de estoques que deve ser balanceado.

Abaixo, podemos ver os principais argumentos favoráveis e desfavoráveis para a manutenção de estoques em uma organização:

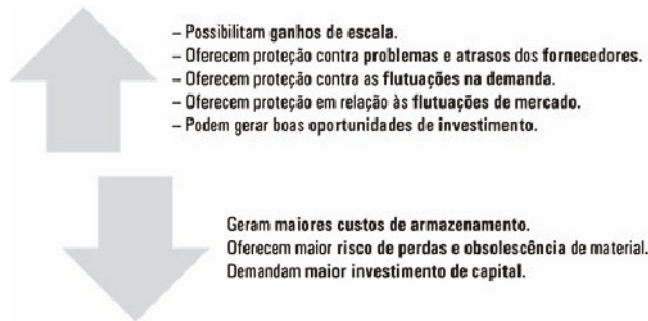


Figura 1 – Vantagens e desvantagens dos estoques

Vamos ver como isso já foi cobrado em provas?

1. (Cespe/Técnico/Serpro/2013) Os computadores armazenados de forma improdutiva durante seis meses em um depósito são caracterizados como estoque.

Qualquer material estocado está, de certa forma, improdutivo. Se os computadores são, por exemplo, um produto acabado da empresa, será considerado como estoque sim. O gabarito é questão certa.

2. (Cespe/Técnico/Ancine/2012) A gestão ou administração dos estoques é responsável por equilibrar as necessidades de recursos das organizações.

Afirmativa correta. A gestão de estoques de uma organização deve equilibrar os recursos da instituição para atender da melhor forma possível os clientes internos e externos da organização, bem como maximizar a utilização dos recursos. O gabarito é questão certa.

3.1. Previsão para os Estoques

Um bom planejamento sobre a previsão de utilização de materiais em estoques é essencial para uma perfeita administração desses estoques em uma empresa. Portanto, deve-se prever as necessidades de tipos de materiais que serão utilizados, as quantidades, como deverão ser estocados etc.

A previsão de consumo pode-se dar por diversas regras, como: a **projeção**, a **explicação** e a **predileção**.

Na **projeção**, o pensamento utilizado é o de que a quantidade consumida no passado permanecerá a mesma constantemente. Logo, se, durante doze meses, o consumo aumentou 20% (vinte por cento), deveríamos aumentar a quantidade de materiais em 20% para o período seguinte.

Na **explicação**, acumulam-se fatores diversos ao consumo do período, como a variação do Produto Interno Bruto. Para realizar esse acúmulo, são aplicadas técnicas de correlação e de regressão. É uma técnica quantitativa, portanto.

Finalmente, na **predileção**, observa-se a previsão de consumo de forma mais subjetiva (ou qualitativa). Nessa regra, os funcionários especialistas e os Analistas do mercado consumidor são ouvidos. Eles expõem suas percepções sobre a inclinação do consumo nos negócios.

3.1.1. Técnicas Quantitativas

Quando os valores puderem ser quantificados, utilizam-se as **técnicas quantitativas**. As técnicas mais relevantes são: **método do último período**, **método da média móvel**, **método da média móvel ponderada**. Vamos ver cada uma delas agora?

Método do Último Período

O método do último período refere-se exatamente em se utilizar o último consumo do período anterior. Ou seja, se foram consumidas mil unidades de um determinado insumo em um determinado mês, compra-se mil unidades no próximo mês.⁶

Método da Média Móvel

Este método é muito cobrado em concursos. Basicamente, é a média aritmética (sim, aquela fácil da escola) considerando-se os últimos meses que a banca lhe solicitar.

Dessa maneira, veja um exemplo abaixo:

Meses	Quantidade
Junho	1200
Julho	1100
Agosto	1300
Setembro	1200
Outubro	1400

Imagine que a banca lhe pediu para calcular a média móvel dos últimos três meses de consumo. Basicamente, você terá de selecionar os últimos três consumos (meses de outubro, setembro e agosto) e dividir por três (número de meses). Ficaria assim:

$$\frac{(1.300 + 1.200 + 1.400)}{3} = 1.300$$

O problema da média móvel é que considera os meses mais antigos como tão importantes quanto os meses mais recentes. Além disso, essa média é distorcida por valores extremos, caso venham a ocorrer.

Método da Média Móvel Ponderada

Neste método, iremos fazer quase o mesmo que fizemos na média móvel, mas com a utilização de pesos. Dessa forma, normalmente, as organizações preferem dar um peso maior aos dados mais recentes.

Assim, vamos voltar ao caso anterior? Nessa situação, iremos dar um peso três para o último mês (outubro), dar um peso dois para o penúltimo mês (setembro) e dar um peso um para o antepenúltimo mês (agosto).

Meses	Quantidade
Junho	1200
Julho	1100
Agosto	1300
Setembro	1200
Outubro	1400

Além disso, devemos dividir esses números por seis (somatório do número de meses vezes o peso que demos a cada um deles). Veja como ficaria nossa fórmula:

$$\frac{[(1.300 \times 1) + (1.200 \times 2) + (1.400 \times 3)]}{1 + 2 + 3} = \frac{1.300 + 2.400 + 4.200}{6} = 1.316,67$$

Se a unidade do material for indivisível, teríamos de “arredondar” para cima, de forma que o resultado seria 1.317 unidades. Tranquilo, não é mesmo?

Técnicas Quantitativas
<ul style="list-style-type: none"> • Método do Último Período • Método da Média Móvel • Método da Média Móvel Ponderada

Figura 2 – Principais técnicas quantitativas

3.2. Custos dos Estoques

Vamos estudar agora os custos de estoques. Sabe-se que, para manter um estoque em ótimo estado de conservação, de utilização, de manutenção, a organização deverá arcar com alguns gastos, não é verdade?

Veremos agora os custos predominantes ligados aos estoques.



Figura 3 – Custos dos Estoques

3.2.1. Custos de Armazenamento

Para que possamos manter estoques em boa condição de utilização, devemos ter uma estrutura adequada para cada tipo de material, de modo que não se percam. Além disso, devemos ter pessoas e materiais para fazer essa armazenagem. Somados a estes, temos os custos de aluguel, de seguros etc. Esses custos são, muitas vezes, fixos. Ou seja, mesmo que consigamos diminuir bastante o nível dos estoques, não conseguimos diminuir muito os custos de armazenamento.

Outros custos associados ao armazenamento são: juros, obsolescência, depreciação, deterioração etc.

3.2.2. Custos de Pedido

O custo de pedido é associado aos materiais necessários para que um pedido seja efetuado, como papéis, custo homem/hora das pessoas envolvidas no processo, custo dos telefonemas etc.

De certa forma, quanto maior for o valor do pedido, proporcionalmente menor será o custo dele ao valor da compra. Assim, busca-se equilibrar o valor a ser pedido, de modo que seu custo não seja excessivo.

3.2.3. Custos de Falta de Estoque

O custo da falta de um estoque muitas vezes não pode ser medido, pois envolve diversas variáveis que são qualitativas (subjetivas). Imagine, por exemplo, um hospital que deixe faltar um medicamento. Em razão dessa falta, uma pessoa não poderá ser salva. Esse prejuízo é incalculável, não é mesmo? Uma vida humana não pode ser quantificada. Além disso, a reputação da organização seria certamente abalada.

3.3. Sistemas de Controle de Estoques

3.3.1. Sistema de Reposição Contínua

Os sistemas de **reposição contínua** de estoque são aqueles em que o estoque é repostado quando algum nível de estoque predeterminado é atingido. Dentre os instrumentos conhecidos que

utilizam esse sistema, temos os seguintes: sistema das duas gavetas e o sistema dos “máximos-mínimos”.

O **sistema das duas gavetas** é o mais simples de operacionalizar. O nome é, de certa forma, autoexplicativo. Nele, o gestor mantém duas gavetas ou caixas do material. Na primeira caixa, ele guarda um nível de estoque adequado para suprir a empresa durante o tempo de ressuprimento, mais o estoque de segurança. Na segunda caixa, a empresa mantém a maior parte do estoque. Ela será a maior caixa, portanto, destinada ao estoque que será utilizado normalmente pela empresa.

Esse sistema é muito utilizado em pequenos comércios, como revendedores de autopeças.⁷ Ele é indicado para itens de menor importância, como os itens da classe C na curva ABC. Sua principal vantagem é a simplicidade e a eliminação dos processos burocráticos de controle.

Vamos ver como esse tema já foi cobrado?

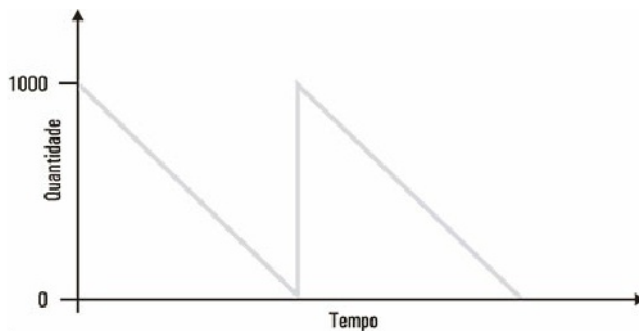
3. (Cespe/Técnico/TRE-RJ/2012) O sistema de duas gavetas para controle de estoques é um método simplificado do sistema de reposições periódicas.

Negativo. Como acabamos de ver, o sistema de duas gavetas é um método simplificado do sistema de revisões contínuas, não do sistema de revisões periódicas. O gabarito é questão errada.

Continuando, o outro instrumento do sistema de revisões contínuas é o **sistema dos máximos-mínimos**, também conhecido como sistema do “ponto do pedido”.

Esse sistema busca certa “automatização” do processo de reposição dos estoques. O planejamento do nível correto dos estoques depende de diversas variáveis, desde o tempo que o fornecedor leva para entregar o material, até a tendência de consumo, o montante do estoque atual, dentre outras.

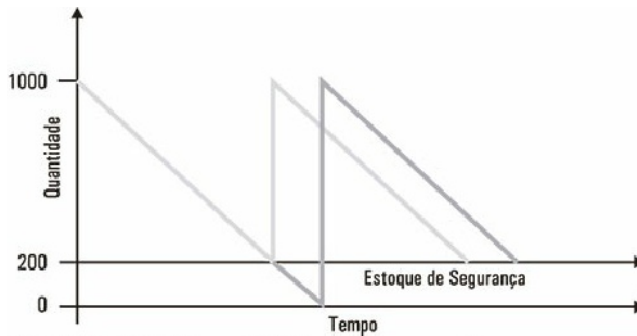
No gráfico abaixo (chamado de “dente de serra”), podemos ver uma situação hipotética da gestão de um material. O estoque inicial do item (mil unidades) vai sendo utilizado pela empresa até atingir o ponto zero.



Assim que esse ponto é atingido, a empresa recebe uma nova remessa do fornecedor, restaurando o estoque ao seu montante inicial, quando o processo se reinicia.

Claro que, na vida real, o gráfico não seria “redondinho” assim, pois o consumo não é, normalmente, constante, e não temos como ter certeza de que o fornecedor nos entregará a remessa ou pedido no exato momento em que necessitarmos.

Desse modo, precisamos de um “seguro” para limitar ou reduzir as chances de que essas variáveis afetem a produção da organização. Portanto, reservamos certo **estoque de segurança**, ou **estoque mínimo**.



Na situação acima, criaríamos um estoque de duzentas unidades para esse estoque mínimo, que, a princípio, não seria utilizado pela organização. A função desse estoque mínimo é servir de “colchão” de segurança para o caso de ocorrer algum problema na entrega, por exemplo. Assim, teríamos uma reserva para ser utilizada nestas situações.

Entretanto, para sabermos qual deve ser o montante do estoque mínimo de um item, devemos saber qual é seu **tempo de ressuprimento** (ou de reposição). Esse tempo consiste no tempo que leva para a empresa emitir o pedido para o seu fornecedor, mais o tempo que esse fornecedor levará para fabricar o material e entregá-lo (transporte e distribuição) para a empresa.

Outra informação necessária é a do **consumo médio** do item. Esse dado é facilmente calculável, pois é a média aritmética dos últimos períodos. Dessa maneira, teremos uma ideia da

velocidade em que esses materiais são consumidos.

Apos isso, podemos calcular o **ponto de pedido**. O ponto do pedido é o momento em que devemos emitir um pedido, de modo que o estoque não “entre” dentro do nível de segurança. Esse cálculo é feito por meio da fórmula abaixo:

$$PP = (C \text{ Médio} \times TR) + \text{Estoque Seg.}$$

Vamos ver um caso prático? Imagine que a banca trouxe a informação de que o consumo médio mensal da empresa é de 200 unidades. O tempo de ressuprimento é de noventa dias (3 meses) e o estoque de segurança é de 50 unidades. Nosso ponto de pedido seria:

$$PP = (200 \times 3) + 50 = 650$$

Desse modo, quando o estoque da organização indicar 650 unidades, estará no momento de um novo pedido ser feito. Tranquilo, não é mesmo?

3.3.2. Sistema de Revisões Periódicas

Este sistema, também conhecido como sistema do estoque máximo, é construído com base em intervalos regulares de tempo para a reposição do estoque. Assim sendo, em vez de nos preocuparmos com a reposição do produto quando o estoque chega a um nível determinado, **reparemos o estoque de acordo com um tempo predeterminado.**

De acordo com Gonçalves,⁸

...para administrar um sistema de revisão periódica do estoque, dois parâmetros básicos precisam ser decididos. O primeiro refere-se, propriamente, a definir a periodicidade em que as revisões serão realizadas; e o segundo, a determinar qual nível de estoque máximo teórico deverá ser projetado.

Dessa forma, a quantidade comprada a cada período vai depender do consumo que o item sofreu. Se o item foi mais consumido, compramos mais. Já se o item foi menos consumido, compramos menos.

Vamos ver como este tema já foi cobrado?

4. (Cespe/Técnico/Serpro/2013) O ponto de compra de chips de uma empresa de computadores é determinado pelo momento em que o estoque de chips atinge a quantidade mínima no estoque, devendo-se acionar, assim, o almoxarife para solicitar o envio de uma nova remessa.

A questão está tratando do conceito do ponto de pedido. Nos sistemas de reposição contínua, o ponto de pedido é o ponto predeterminado do nível de estoque que “dispara” uma nova ordem de compra. O gabarito é mesmo questão certa.

5. (Cespe/Analista/Câmara dos Deputados/2012) Considere que um item de determinado estoque seja consumido na média de 15 unidades por mês e que o tempo de reposição desse item seja de dois meses. Nessa situação hipotética, dada a necessidade de se garantir o estoque mínimo para dois meses de consumo, o ponto de pedido será igual a 60.

Esse cálculo é feito por meio da fórmula abaixo:

$$PP = (C \text{ Médio} \times TR) + \text{Estoque Seg.}$$

Nesse caso, o consumo médio é de 15 unidades por mês, o estoque mínimo é de dois meses. Como o consumo médio é de 15 unidades, o estoque mínimo deverá ser de 30 unidades.

Como o tempo de ressurgimento também é de dois meses, ficará fácil preencher a equação:

$$PP \Re(30) \quad 30 \quad 60$$

O ponto de pedido será mesmo de 60 unidades. Com isso, o gabarito é questão certa.

3.4. Classificação ABC

A curva ABC “permite identificar aqueles itens que justificam uma atenção e um tratamento mais profundo pelo gestor. Obtém-se a curva ABC por meio da ordenação dos itens conforme a sua importância relativa”⁹

A curva ABC busca identificar quais são os itens mais relevantes do estoque, ou seja, aqueles que causam o maior impacto na operação da empresa.

O método utilizado na curva ABC segue o **Princípio de Pareto**, o qual demonstra que, normalmente, 20% dos fatores geram cerca de 80% dos efeitos. Assim sendo, esses itens devem ser monitorados de perto para que não faltem.

A Classificação ABC possui três classes, conforme podemos observar no gráfico abaixo:

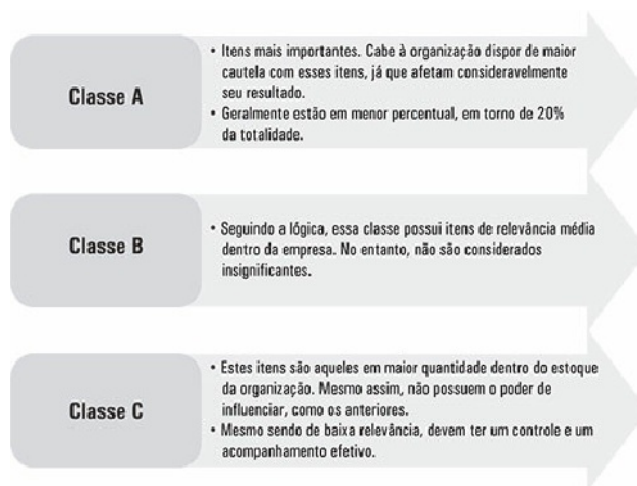


Figura 4 – Classificação ABC

Para entendermos melhor, vamos a um exemplo. Suponha uma grande rede de venda de móveis. No seu estoque, o que terá maior relevância serão itens como sofás, por exemplo. Esses são

os itens mais vendidos na loja.

Esse produto, logicamente, impactará de forma mais relevante no resultado da organização, não é verdade? Ora, por causa da relevância, terá uma monitoração mais cuidadosa.

Seguindo o raciocínio, essa rede de lojas de móveis também possui em seu estoque itens como parafusos. Pessoal, tal produto não causa tanto impacto como um sofá dentro do estoque, concordam? Mesmo que vendam constantemente, os valores vendidos não somarão um montante grande. Diante disso, conclui-se que itens como parafusos, nesse tipo de empresa, podem ter um monitoramento por amostragem, isto é, não precisam ser acompanhados tão de perto.

De acordo com Accioly et al,¹⁰

É possível usar uma classificação ABC para realizar várias tarefas, como organizar a distribuição dos produtos nas prateleiras de um armazém, definir a frequência de contagem em um processo de inventário cíclico, ou buscar oportunidades significativas de redução de estoques no momento em que houver necessidade de liberação de recursos para o caixa da empresa.

A curva ABC apresenta, conforme a maioria dos autores, a seguinte característica:

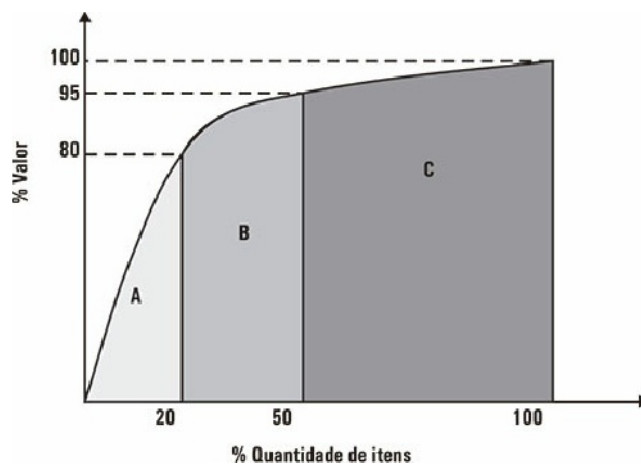


Figura 5 – Curva ABC. Fonte: <http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-e-como-funciona-a-curva-abc-analise-de-pareto-regra-80-20/>

Vamos ver como este tema já foi cobrado?

6. (Cespe/Agente/Polícia Federal/2014) Por meio da curva ABC, evidencia-se a relação entre volume de faturamento e quantidade de produtos rentáveis, o que permite explicar a contribuição de um conjunto de produtos para o lucro da empresa, como, por exemplo, a razão de 80% do lucro de uma companhia serem gerados por somente 20% de seus produtos comercializados.

Essa relação entre o volume de faturamento não é perfeita, mas existe. Isto quer dizer que os

itens que vendem mais costumam gerar uma parcela maior dos lucros. Naturalmente, teríamos de ver a margem de lucro de cada item, mas a frase não está errada.

O restante da questão não há o que discutir. Realmente, a curva ABC se baseia no princípio de Pareto e postula que cerca de 80% dos resultados costumam ser gerados por cerca de 20% dos itens. O gabarito é mesmo questão certa.

7. (Esaf/Técnico/DNIT/2013) Um Administrador que montar a curva ABC do seu estoque. Recebe do seu gerente uma planilha na qual constam os valores de investimento mensal acumulado de cada item conforme a tabela abaixo. Classifique os itens da curva ABC, considerando os parâmetros A = 72%, B = 17% e C = 10%.

item	% Investimento mensal acumulado	Classificação
1	39	
2	72	
3	79	
4	84	
5	89	
6	92	
7	94	
8	97	
9	98	
10	100	

Assinale a opção correta.

- a) A - A - A - A - A - B - B - C - C - C
- b) A - A - B - B - B - B - C - C - C - C
- c) A - A - B - B - B - C - C - C - C - C
- d) A - A - A - B - B - B - C - C - C - C
- e) A - A - A - A - A - A - A - B - B - C

Questão bem simples da Esaf! Na verdade, a banca já deu quase tudo de “bandeja” para nós. Vamos ver como será tranquilo resolver essa questão? Para começo de conversa, a banca já disse que considera que os itens considerados como A representam 72% do total. Com isso, basta somar o percentual investido nos dois primeiros itens que a banca já fornece na coluna “% investimento mensal acumulado” que temos exatamente os 72% descritos pela banca: são esses os itens da classe A.

Como os itens da classe B devem representar mais 17% do total, basta checar quais são os próximos itens que somarão mais esses 17% no acumulado total. Seriam os próximos três itens

(vejam que, com o item nº 5, o acumulado chega a 89%).

Assim, já temos nossa resposta: os dois primeiros itens são da classe A, os três próximos são da classe B e os demais na classe C. O gabarito é mesmo a letra C.

3.5. Avaliação de Estoques

Muitas vezes devemos saber quanto temos em estoque, em um determinado momento, para podermos tomar decisões mais acertadas em relação à nossa gestão de estoques. De acordo com Francischini e Gurgel,¹¹

A Administração de Materiais não se resume apenas a controlar a quantidade de materiais em estoque à disposição dos setores produtivos e Administrativos da empresa, mas refere-se também à sua **valoração**, ou seja, fornecer o volume financeiro pelo qual esse material está sendo estocado e utilizado nos produtos finais fabricados.

A avaliação dos estoques é feita, naturalmente, pelo valor dos itens presentes no estoque. Esta pode ser feita de três maneiras diferentes: pelo **custo médio**, pelo método **PEPS** (primeiro a entrar é o primeiro a sair) e pelo método **UEPS** (último a entrar é o primeiro a sair).¹² Abaixo, podemos ver cada um em mais detalhes.

3.5.1. Custo Médio

O método do custo médio é bem simples. Ele é o resultado da divisão entre o valor do custo total de certo item estocado e a quantidade desse item em estoque. Assim, a empresa vai computando todos os itens comprados e alterando o custo médio dos itens. Cada item que sair do estoque sairá com esse valor médio de entrada. Esse método tem a característica de reduzir as variações do custo. Vamos ver um exemplo prático?

Avaliação dos Estoques pelo Custo Médio									
Data	Entradas			Saídas			Saldos		
	Qtd.	Preço Unit.	Total	Qtd.	Preço Unit.	Total	Qtd.	Preço Unit.	Total
02/mar	100	10	R\$ 1.000,00				100	10	1.000
05/abr	100	15	R\$ 1.500,00				200	12,5	2.500
02/mai				50	12,5	625	150	12,5	1.875

Sua empresa comprou cem unidades no dia 02 de março por R\$10 a unidade. Seu estoque passou a ter cem unidades com preço médio de R\$10. Entretanto, na sua próxima negociação, o fornecedor aumentou o preço para R\$15 a unidade. Você acabou comprando mais cem unidades por esse preço. Com isso, seu estoque passou a ter duzentas unidades pelo **preço médio de R\$ 12,50** (2.500/200). Quando você for vender cinquenta unidades no dia 02 de maio, o preço de saída dos produtos será feito por esse preço médio de R\$12,50. Bem tranquilo, não é mesmo?

3.5.2. PEPS ou FIFO (Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair)

Este método é conhecido como **PEPS** (Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair) ou **FIFO** (*First in, First Out*). Ele privilegia a sequência temporal das entradas do item no estoque, ou seja, o primeiro item que entrou no estoque, será o primeiro a sair. Assim, os bens retirados do estoque serão sempre os que estão há mais tempo estocados, com os preços “mais antigos”. O item que sair do estoque sairá com valor unitário dele. Esse método tem a característica de preservar a atualização do valor do estoque.

Vamos ver na prática como isso funciona? Para ficar mais didático, vamos trabalhar com o mesmo caso que vimos acima.

Avaliação dos Estoques pelo Método PEPS ou FIFO									
Data	Entradas			Saídas			Saldos		
	Qtd.	Preço Unit.	Total	Qtd.	Preço Unit.	Total	Qtd.	Preço Unit.	Total
02/mar	100	10	R\$ 1.000,00				100	10	1.000
05/abr	100	15	R\$ 1.500,00				200	12,5	2.500
02/mai				50	10	500	150	13,33	2.000

Vejam que, agora, o preço dos itens que são retirados do estoque são os preços dos itens mais antigos, que entraram primeiro. Assim, no caso em questão (em que o preço dos itens comprados subiu), o valor do saldo de estoque acaba ficando mais alto.

3.5.3. UEPS o u LIFO (Último a Entrar, Primeiro a Sair)

Este método faz exatamente o contrário do método anterior (PEPS). Nele, o último item que entrar no estoque será o primeiro a sair, sendo o seu valor aquele que será utilizado para se alcançar o total do custo. Vamos voltar ao nosso caso?

Avaliação dos Estoques pelo Método UEPS ou LIFO									
Data	Entradas			Saídas			Saldos		
	Qtd.	Preço Unit.	Total	Qtd.	Preço Unit.	Total	Qtd.	Preço Unit.	Total
02/mar	100	10	R\$ 1.000,00				100	10	1.000
05/abr	100	15	R\$ 1.500,00				200	12,5	2.500
02/mai				50	15	750	150	11,66	1.750

Podemos ver que, agora, o valor do item que sai é o do último lote comprado, não é mesmo? Dessa maneira, observamos que o saldo dos itens em estoque é o menor deles (R\$11,66 por unidade).

Uma desvantagem desse método é que os preços dos itens estocados muitas vezes não estarão atualizados em ambientes inflacionários. No Brasil, esse **método UEPS não é aceito pela Receita Federal**, pois acabaria reduzindo a margem de contribuição dos itens vendidos (e o imposto a pagar).

C Médio	PEPS	UEPS
↓	↓	↓
Todos os itens são somados e são avaliados pelo seu custo médio.	Os primeiros itens comprados são retirados do estoque antes.	Os últimos itens comprados são retirados do estoque antes.
↓	↓	↓
Sua vantagem é minimizar grandes flutuações do custo.	Os valores do estoque estarão sempre mais atualizados, pois estarão com os preços mais recentes.	Os valores do estoque estarão sempre desatualizados, pois contarão com os preços antigos.

Figura 6 – Métodos de Avaliação de Estoques. Fonte: (Rennó 2013)

Vamos ver como esse tema pode ser cobrado?

8. (Cespe/Analista/Câmara dos Deputados/2012) Em períodos inflacionários elevados e duradouros, o método de avaliação de estoques mais indicado é o PEPS (FIFO).

A banca não disse o que ela quis dizer exatamente por “método mais indicado”, mas podemos deduzir que seria mais indicado para pagar menos tributos. Em tempos de inflação alta, a diferença entre os preços dos materiais antigos (recebidos antes) e os preços dos materiais novos (recebidos depois) será grande. Com essa situação, o mais indicado seria utilizar o método UEPS (e não o PEPS), pois o custo das mercadorias seria mais alto, reduzindo o imposto a pagar. Resta dizer que, no Brasil, essa prática é vedada. O gabarito é questão errada.

9. (Cespe/Técnico/EBC/2011) Existem, basicamente, três formas de avaliação de estoques: PEPS, UEPS e custo médio. Em um ambiente inflacionário, o custo da mercadoria vendida será maior caso seja utilizado o método UEPS.

Beleza. Em um ambiente inflacionário, o mais indicado seria utilizar o método UEPS, pois o custo das mercadorias seria mais alto, reduzindo o imposto a pagar. Resta dizer que, no Brasil, essa prática é vedada. O gabarito é questão certa.

3.6. Indicadores de Estoques

Existem alguns indicadores que auxiliam muito a vida de um gestor de materiais. Neste tópico, iremos ver os mais cobrados em provas de concurso: **giro de estoque** e a **cobertura de estoques**.

3.6.1. Giro de Estoque

O giro de estoque é um indicador importantíssimo para um gestor, pois ele mede a dinâmica da área de materiais. Basicamente, **o giro de estoques mede quantas vezes, em um determinado período, o estoque da empresa foi movimentado ou renovado.**

O giro de estoque também é conhecido como indicador de **rotatividade**. Em termos gerais,

quanto maior for o giro, mais eficiente essa empresa foi em gerir seus estoques. Mas você deve estar se perguntando: Por que isso? Ora, vamos ver um exemplo?

Imagine que você é o gerente de uma loja de material esportivo. Dentre os produtos oferecidos pelos seus fornecedores, você comprou camisas de times de futebol e (produto A) e tacos de golfe (produto B). Vamos imaginar que, em ambos os produtos, você investiu mil reais.

Como estamos no Brasil, você já deve ter imaginado que as camisas de time de futebol venderam bastante, não é mesmo? A cada mês, você precisa emitir novo pedido de compras para repor o estoque vendido. No final do ano, você percebe que fez dez pedidos ao fornecedor. Assim, seu investimento de mil reais ficou em constante movimento, pois você comprou camisas e logo elas foram vendidas, reiniciando o ciclo.

Já aqueles tacos de golfe que você comprou no início do ano continuaram lá por muito tempo. Somente dez meses depois eles foram vendidos para um cliente. Portanto, só após quase um ano você emitiu um novo pedido para repor o estoque do produto B. Desta forma, o giro de estoques do produto A (camisas de times de futebol) foi muito maior do que o giro de estoques do produto B (tacos de golfe).

Infelizmente, a banca não costuma cobrar somente este entendimento! Muitas vezes, vocês serão solicitados a calcular o giro de estoque. Mas isso também não é nenhum “bicho de sete cabeças”. Vamos ver como esse giro é calculado?

$$\text{Giro de Estoque} = \frac{\text{Valor Consumido no Período (saídas)}}{\text{Estoque Médio no Período}}$$

Portanto, o giro de estoque nos dá uma noção de quantas vezes ao ano o estoque foi repostado.¹³ Assim sendo, quanto maior esse dado, maior foi a eficiência financeira, pois vendemos mais vezes com o mesmo investimento.

Veja um caso prático: uma empresa consumiu 1.200 unidades durante o ano e o estoque médio foi de 220 unidades. Assim, o giro de estoque foi:

$$\text{Giro de Estoque} = \frac{1.200}{220} = 5,45$$

Ou seja, o estoque dessa empresa “girou” cerca de 5,45 vezes durante o ano.

Vamos ver como isso pode ser cobrado em provas?

10. (Ufla/Administrador/2013) O quadro abaixo apresenta dados básicos que permitem o cálculo do giro de estoques em uma universidade no primeiro trimestre de 2013:

--	--	--	--	--

Mês	Estoquencial	Entradas	Saídas	Estoquencial
Janeiro	130.000	150.000	190.000	90.000
Fevereiro	90.000	200.000	100.000	190.000
Março	190.000	110.000	150.000	150.000

Com base no quadro apresentado e no método de cálculo proposto por Martins et al (2009), marque a alternativa que representa o giro de estoques no período.

a) 0,96 vez.

b) 1,05 vez.

c) 2,93 vezes.

d) 3,14 vezes.

A fórmula para calcular o giro de estoques nós já temos aqui abaixo. Entretanto, como faremos para “preencher” essa fórmula?

$$\text{Giro de Estoque} = \frac{\text{Consumo anual}}{\text{Estoque Médio}}$$

Bem, temos primeiro de calcular qual foi o valor consumido no período. Para isto, é só somar todas as “saídas” de estoque. O valor consumido no período é: 190.000 + 100.000 + 150.000 = 440.000.

Já, para termos o estoque médio, teremos de calcular a média do estoque nos períodos que a banca nos fornece. Vejam que temos o estoque inicial de janeiro (130.000) e os estoques no final de janeiro (90.000), de fevereiro (190.000) e de março (150.000). Agora é só somar esses quatro números e dividir por 4 para termos o valor do estoque médio: 140.000.

Vamos voltar para nossa fórmula?

$$\text{Giro de Estoque} = \frac{440.000}{140.000} = 3,14$$

O nosso gabarito é, portanto, a letra D.

11. (Cespe/Analista Administrativo/MPU/2010) A rotatividade de um estoque é determinada pelo número de vezes que os itens armazenados são renovados em determinado período de tempo.

A rotatividade de um estoque ou giro é o resultado da divisão do consumo médio anual pelo estoque médio do período. A eficiência em gerir o estoque de uma organização é mais notória quanto maior for a rotatividade. O gabarito, portanto, é questão correta.

3.6.2. Cobertura de Estoque

A cobertura de estoque nada mais é do que o cálculo de quanto tempo o seu estoque “aguenta” as necessidades ou demandas médias da empresa. Ao levarmos em consideração o consumo médio de um item e seu estoque, podemos calcular a “cobertura”.

Vamos ver isso por meio de um exemplo prático? Imagine que você é um padeiro e consome dez quilos de sal por mês. Verificando seu estoque, você percebe que, no momento, sua padaria está com vinte quilos de sal estoçados.

Ora, se você tem vinte quilos estoçados e só consome dez quilos por mês, seu indicador de cobertura de estoque seria de 2 (20/10). Na verdade, temos até uma fórmula para calcular isso, que podemos ver abaixo:

$$\text{Cobertura de Estoque} = \frac{\text{Estoque Médio}}{\text{Consumo Médio}}$$

Vamos ver como este tema já foi cobrado?

12. (Cespe/Analista/TJ/ES/2011) Considerando-se que o consumo médio de determinado item seja de 4.000 peças por ano e que o estoque médio, no mesmo período, seja de 6.000 unidades, é correto concluir que a taxa de cobertura será de 1,5 ano.

Perfeito. Se nós temos 6.000 unidades em média no estoque da empresa e o consumo médio é de 4.000 unidades, quantas vezes o estoque “aguentará” as necessidades de material da organização?

Só precisamos dividir o estoque médio pelo consumo médio (6.000/4.000) para encontrarmos a taxa de cobertura dos estoques, que é de 1,5. O gabarito é mesmo questão certa.

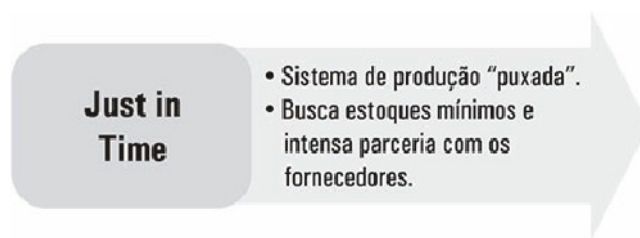
3.7. Just-in-time

O sistema Just-in-time foi uma revolução na gestão de materiais, pois trouxe uma nova visão para o processo produtivo. Sua introdução foi na empresa Toyota, nos anos 50, e buscava reduzir os desperdícios.¹⁴ Muitos associam o Just-in-time a um “sistema Toyota” de produção.

O sistema tradicional, de “empurrar” a produção para frente, ou seja, eu produzo e depois vejo como farei para vender para o cliente, deixou de ser visto como interessante nestes novos tempos de globalização e mercados cada vez mais competitivos.

Após a introdução do JIT no Japão, muitos fabricantes passaram a adotar essa filosofia

gerencial. De acordo com o Just-in-time, o processo produtivo se inverte. **Só é produzido o que já tem demanda certa.** Dessa maneira, é conhecido como um sistema que “puxa” a produção.



Para que esse sistema funcione, é necessária uma nova mentalidade de trabalho. As empresas devem deixar a disputa com seus fornecedores e buscar parcerias e trocas de informações, antes impensáveis nessa relação entre os fornecedores e clientes dentro da cadeia de produção.¹⁵

A competição no relacionamento entre comprador e vendedor deve dar lugar à colaboração. O objetivo é conseguir maior integração entre os parceiros e uma sinergia nesse relacionamento.

De acordo com Martins e Laugeni,¹⁶

“O conceito de JIT se expandiu, e hoje é mais uma filosofia gerencial, que procura não apenas eliminar os desperdícios, mas também colocar o componente certo, no lugar certo e na hora certa. As partes são produzidas a tempo de atenderem as necessidades de produção, ao contrário da abordagem tradicional de produzir para caso as partes sejam necessárias. O JIT leva a estoques bem menores, custos mais baixos e melhor qualidade que os sistemas convencionais.”

Assim, imagine que você trabalhe em uma montadora de automóveis. Você não quer um estoque grande dentro de sua fábrica, pois isto acarreta custos (como já vimos antes).

Entretanto, para que seja possível ao seu fornecedor lhe entregar todos os dias os itens de que você precisará, é necessário que ele tenha tanto garantia de que você comprará dele, quanto conhecimento de quantos itens serão necessários. Ele deve conhecer, a fundo, as necessidades do seu processo produtivo.

Ou seja, nesse sistema, o seu fornecedor deve ser encarado como parceiro e não como adversário. Assim, ele ganhará no volume e na garantia de te ter como cliente, e você terá uma confiabilidade maior no fornecimento que te possibilitará ter poucos estoques de segurança.

Dessa maneira, esse método acarreta uma diminuição tremenda dos estoques, pois a empresa recebe constantemente os materiais de que necessitará, muitas vezes diariamente.
Vamos ver como esse tópico já foi cobrado em provas?

13. (FCC/TRT-PR/Analista/ 2013) A técnica de programação de materiais e patrimônio denominada *just-in-time* apresenta muitas vantagens para empresas com foco no cliente. Uma característica desse método que pode se tornar uma desvantagem é que

a) os baixos estoques de segurança expõem a empresa a falhas na entrega dos produtos.

b) a necessidade de prever com precisão o nível de estoque necessário exige técnicas sofisticadas de planejamento.

- c) a empresa se torna independente de seus diversos fornecedores.
- d) os altos níveis de exigência de eficiência na gestão dos estoques impõem custos altos de treinamento dos colaboradores.
- e) a pressa em realizar as entregas pode resultar em baixa qualidade dos produtos.

A letra A está correta e é o nosso gabarito. Como o Just in Time prevê um nível muito baixo de estoques, qualquer problema na produção do nosso fornecedor ou na entrega pode causar falhas e prejuízos.

Já a letra B está equivocada, pois não temos necessidade de prever, com precisão, a demanda futura, com instrumentos complexos. A ideia é de que os dados sejam disponibilizados em tempo real aos fornecedores, que terão condição de saber instantaneamente como a demanda está se comportando.

A letra C é absurda e dispensa maiores comentários. O mesmo pode ser dito da letra D, pois isto não é uma desvantagem do Just in Time.

Finalmente, a letra E não deve ocorrer. O fornecedor não fabrica na “pressa”, pois tem todos os dados de consumo da empresa nas mãos. Na verdade, o fornecedor mantém sempre um estoque para que a entrega não tenha interrupções. O gabarito é mesmo a letra A.

14. (Cespe/Analista Administrativo/ANP/2013) O just in time, metodologia de gestão com base nos princípios de qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e compromisso, cria um trade off entre a economia em estoques e o investimento na gestão do relacionamento com fornecedores.

Esses princípios citados no comando da questão são respeitados na metodologia *just in time*, pois a finalidade é só comprar ou produzir no momento certo, com o intuito de diminuir custos com estoques.

Ao dispor que o *just in time* cria um trade off entre a economia em estoques e o investimento na gestão do relacionamento com os investidores, o examinador quer expressar que, respeitando os princípios, restará um conflito sobre se deve economizar com os estoques ou investir na gestão do relacionamento com os fornecedores.

Deverá ser feita, nesse caso, uma escolha. O gabarito, portanto, é questão correta.

3.8. Kanban

Kanban é um termo japonês que significa cartão e é utilizado para indicar um momento de atenção para a reposição de estoque.¹⁷ O *Kanban* funciona como um subsistema do *Just in Time*, mas os termos não são sinônimos.

Mas, e como isto funciona? Ora, o *Kanban* é muito simples. Cada posto de trabalho funciona com uma placa ou cartela. Assim que esse posto fica sem material para trabalhar (insumos), é levantada uma placa por algum funcionário do posto indicando que esse posto precisa ser reabastecido.

Os funcionários do posto de trabalho imediatamente anterior entregam mais materiais, vendo que o posto seguinte na linha de montagem está necessitando de materiais. Esse sistema funciona,

portanto, como um sistema de sinalização para todos na linha de produção que algum “ponto” na linha de montagem precisa de materiais.

De acordo com Martins e Laugeni,¹⁸

“O objetivo do sistema é assinalar a necessidade de mais material e assegurar que tais peças sejam produzidas e entregues a tempo de garantir a fabricação ou montagem subsequentes. Isto é obtido puxando-se as partes na direção da linha de montagem final.”

Portanto, o *Kanban* informa para todos os postos de trabalho o que deve ser fornecido, quando deve ser fornecido e quantas unidades deve-se fornecer e produzir.

As vantagens do sistema *Kanban* são:¹⁹

- Sistema em tempo real de ordenamento de compras e produção;
- Transferência para o chão de fábrica ou para o almoxarifado da responsabilidade pela emissão de ordens de compra ou produção;
- Redução da burocracia de emissão de ordens computadorizadas.

Vamos ver como isto já foi cobrado em provas de concurso?

15. (Cespe – ABIN/Oficial Técnico – 2010) O sistema denominado *kanban* tem por objetivo controlar e balancear a produção, com eliminação dos desperdícios, e acionar um sistema de reposição de estoque pela indicação dos seguintes fatores: o que, quando e quanto fornecer e produzir.

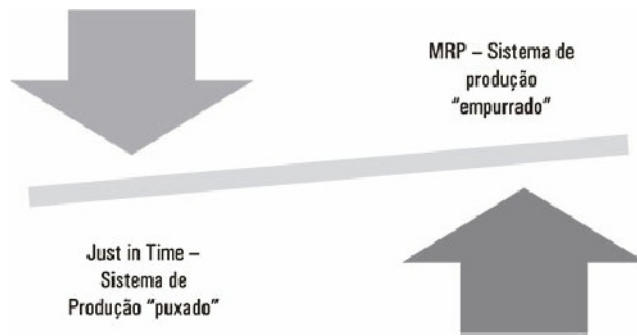
Perfeito. O *Kanban* é uma ferramenta do sistema *Just in Time* que possibilita uma fácil indicação para a linha de montagem do que deve ser fornecido e quando deve ser fornecido para

que sejam reduzidos os desperdícios. O gabarito é questão certa.

3.9. Sistemas Informatizados de Gestão – MRP I, MRP II e ERC

3.9.1. O *Material Requirement Planning* – MRP

Ao contrário do *Just in time*, que acabamos de ver, o *Material Requirement Planning* ou MRP é um sistema de previsão de demanda que tem a filosofia de **sistema de produção “empurrado”**, também chamado de sistema tradicional, em que buscamos prever a demanda pelos produtos vendidos pela empresa e manter estoques dos itens necessários para vender esses produtos.



Mas o planejamento dos itens envolvidos na produção de um produto não é fácil. Imagine que você é um fabricante de ônibus escolares. A cada pedido de uma unidade de ônibus que você recebe de um cliente (vamos chamar isso de **demanda independente**), você deve ter em estoque milhares de itens necessários para construir esse ônibus, não é verdade?

Esses milhares de itens (como: pneus, faróis, parafusos, cadeiras etc.) deverão ser comprados e estocados para que o ônibus fique pronto. Esses itens são chamados de materiais de **demanda dependente**, pois seu consumo “depende” da demanda pelo produto principal: o ônibus.

Voltando ao MRP, ele foi criado exatamente para facilitar a gestão dos materiais de demanda dependente.²⁰ No caso acima, a cada pedido recebido pela empresa de ônibus, o sistema “explode” (detalha) centenas ou milhares de itens utilizados neste produto e calcula quantas peças (pneus, faróis, parafusos etc.) precisa comprar e quando. Afinal, alguns itens podem ser necessários logo no início da produção e outros, somente no final.

O foco do sistema MRP envolve duas variáveis:²¹

- **Volume** – quantas unidades de cada item devemos comprar.
- **Tempo** – quando devemos comprar cada item.

O MRP clássico, também conhecido como MRP I, foi desenvolvido buscando Auxiliar o trabalho de planejamento da compra dos materiais necessários para o processo produtivo.

Este sistema MRP pode até ser feito “na mão”, mas sua utilização só ganhou força com a entrada em funcionamento dos grandes computadores, nos anos 60 e 70 do século passado.

As principais vantagens dos sistemas MRP são, de acordo com Martins e Laugeni:²²

Vantagens de se ter um Sistema MRP

- **Instrumento de Planejamento** – permite o planejamento de compras, de contratações ou demissões de pessoal, necessidades de capital de giro, necessidades de equipamentos e demais insumos produtivos;
- **Simulação** – situações de diferentes cenários de demanda podem ser simuladas e ter seus efeitos analisados. É um excelente instrumento para a tomada de decisões gerenciais;
- **Custos** – como o MRP baseia-se na explosão dos produtos, levando ao conhecimento detalhado de todos os seus componentes, e, no

caso do MRP II, de todos os demais insumos necessários à fabricação, fica fácil o cálculo detalhado do custo de cada produto. Muitos sistemas de MRP têm seu apelo de venda voltado justamente para o custeio dos produtos;

- **Reduz a influência dos sistemas informais** – com a implementação do MRP, deixam de existir os sistemas informais, em que a informação está somente na cabeça de um funcionário.

Figura 7 – Vantagens de se ter um sistema MRP. Adaptado de: (Martins e Laugeni 2005)

De acordo com Gonçalves, o MRP trabalha com os seguintes conjuntos de informações básicas:²³

- **Plano mestre de produção dos produtos finais** – que envolve os pedidos em carteira (contratos já firmados com os clientes) e as previsões de vendas elaboradas pelo setor de Marketing;
- **Estrutura do produto com base na lista de materiais** – que é a relação de todos os materiais, componentes e submontagens necessários para montar uma unidade do produto final;
- **A situação geral dos estoques dos itens** – que envolve os estoques em mãos, pedidos em aberto, quantidades de itens por pedido, tempo de reposição e a disponibilidade do material para uso imediato na fabricação do produto final.

Vamos ver uma questão que cobrou esse tema?

16. (Cespe/MJ/Administrador/2013) No sistema de planejamento de necessidades de materiais, também chamado MRP, a liberação para a produção de partes e componentes cuja demanda dependa de outro produto ocorrerá por meio do conceito de “puxar estoques”.

Negativo. O sistema MRP (ou *Material Requirement Planning*) não é um sistema que “puxa os estoques” ou a produção. Ele funciona com outra filosofia: a de “empurrar” a produção.

Nesse sistema, a previsão da demanda é levada em consideração para a compra de insumos e a produção de peças. O gabarito é questão errada.

Continuando, com o passar do tempo, as empresas passaram a sentir a necessidade de incluir outros aspectos no sistema além dos materiais que deveriam ser comprados. Não adiantava somente definir uma lista de materiais a serem comprados se não tivéssemos um depósito para armazenar esses itens, por exemplo.

Assim, a evolução da informática possibilitou uma nova geração destes sistemas, que foi chamada de **MRP II**. Dentre os novos elementos inseridos nos sistemas, tivemos: capacidade dos equipamentos, recursos humanos, espaços disponíveis de armazenamento, dentre outros aspectos.

O MRP II foi, portanto, uma evolução do MRP, com a inclusão de elementos novos. De acordo com Dias,²⁴

“O MRP II estende o conceito do MRP, permitindo a integração do planejamento financeiro com o operacional.”

O MRP II foi, assim, um sistema que buscava integrar e coordenar os esforços das outras áreas da empresa, como: finanças, engenharia, recursos humanos, Marketing etc.

Somente nos anos 90, entretanto, este patamar de integração foi atingido. Estes novos sistemas

de gestão informatizados foram denominados de **Enterprise Resource Planning – ERP**.

De acordo com Martins e Laugeni,

*“O ERP é um sistema que facilita o fluxo de informações dentro de uma empresa, **integrando as diferentes funções**, quais sejam: manufatura, logística, finanças, recursos humanos, engenharia, entre outras. Ainda apresenta uma base de dados que opera em uma única plataforma e que **consolida todas as informações em um único ambiente computacional**”*

Dentre os sistemas ERP conhecidos no mercado, temos os sistemas: SAP-R/3, Oracle, Peoplesoft, dentre outros. Esses sistemas costumam ser formados por vários módulos, como podemos ver abaixo:

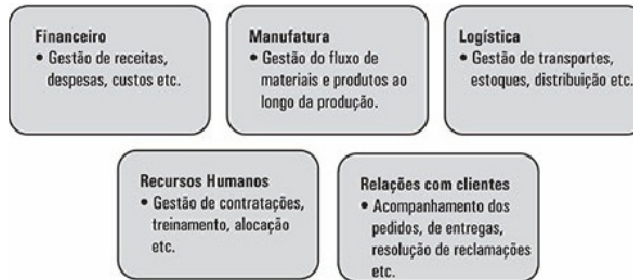
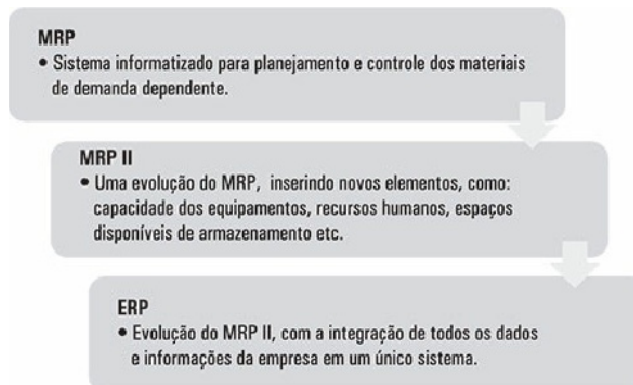


Figura 8 – Módulos de sistemas ERP. Adaptado de: (Gonçalves 2013)

Como puderam ver, esses sistemas de gestão informatizada vêm evoluindo para auxiliar os gestores das empresas. A evolução dos sistemas informatizados de gestão pode ser vista no gráfico abaixo:



Fazendo uma comparação entre os sistemas tradicionais (MRP, MRP II e ERP) e o Just in

Time, temos as seguintes diferenças:²⁵

Fator	Sistemas Tradicionais (MRP I, MRP II e ERP)	Just in Time
Inventário	Ativo	Passivo
Estoque	Sim	Não
Ciclo de produção	Longos	Curtos
Tempo de setup	Suavizado	Minimizado
Tamanho dos lotes	Grande	Pequeno
Lead time	Longo	Curto
Qualidade	Importantes	Imprescindíveis
Fornecedores/clientes	Adversários	Parceiros
Fontes de suprimento	Múltiplas	Únicas
Empregados	Orientados	Envolvidos

Figura 9 – Comparativo entre os sistemas tradicionais e o JIT. Adaptado de: (Dias 2009)

Vamos ver como isto já foi cobrado em provas de concurso?

17. (Cespe/Inmetro/Pesquisador/2010) A informação com a qual o MRP I trabalha provém de três grandes bases de dados, ou seja, do programa-mestre, da lista de materiais e do perfil dos clientes.

Negativo. De acordo com Gonçalves, o MRP trabalha com os seguintes conjuntos de dados:²⁶

- *Plano mestre de produção dos produtos finais;*
- *Estrutura do produto com base na lista de materiais;*
- *A situação geral dos estoques dos itens.*

Vejam que a banca alterou a situação dos estoques da empresa com o “perfil dos clientes”. O gabarito é, assim, questão errada.

18. (FCC/MPE-RN/Analista/2010) O Enterprise Resource Planning (ERP):

- a) é um sistema interfuncional que atua como uma estrutura para integrar e automatizar muitos dos processos de negócios que devem ser realizados pelas funções de produção, logística, distribuição, contabilidade, finanças e de recursos humanos de uma empresa.
- b) é implantado integralmente, atendendo às necessidades das funções de produção, logística, distribuição, contabilidade e finanças. Os ERPs não atendem à área de recursos humanos da empresa.
- c) é um sistema organizacional que atua como uma estrutura para integrar e automatizar todos os processos de negócios que devem ser realizados apenas pelas funções de marketing e finanças de uma empresa.
- d) fornece aos gerentes informação organizacional sobre o desempenho financeiro da empresa. Essas informações, por chegarem com algum tempo de atraso, não podem ser utilizadas na tomada de decisões.

e) não integra os sistemas internos de escritório, responsáveis pelo atendimento ao consumidor.

A letra A está perfeita e é o gabarito da banca. O ERP é um sistema que visa integrar todos os processos de negócio das empresas. Já a letra B está equivocada, pois podemos sim implementar o sistema ERP aos poucos, de acordo com as prioridades da organização.

A letra C também está incorreta, pois o ERP não engloba somente as áreas de marketing e finanças. A letra D tem também um erro, pois os dados não chegam com atraso e mesmo que chegassem poderíamos sim utilizar dados históricos para a tomada de decisões.

Finalmente, a letra E está errada porque o ERP pode englobar a área de atendimento ao cliente. O gabarito é, assim, a letra A.

Questões Comentadas

19. (Cespe/Polícia Federal/Agente/2014) Por meio do JIT (*just in time*) garante-se a eliminação dos estoques em todo o canal de suprimentos pela mera transferência aos fornecedores dos encargos da manutenção dos estoques.

O erro da questão está na afirmativa de que a eliminação dos estoques ocorre “*pela mera transferência aos fornecedores dos encargos da manutenção dos estoques*”.

A filosofia do Just in Time busca a redução dos estoques e dos desperdícios em toda a cadeia de suprimentos, não só na empresa. Assim, não queremos só “empurrar” o problema para os fornecedores. O gabarito é questão errada.

20. (Esaf/DNIT/Técnico/2013) Considerando a metodologia ABC de administração dos estoques, assinale a opção incorreta.

- a) Uma das aplicações da metodologia é a utilização da curva como parâmetro de informação sobre a necessidade de aquisição de mercadorias.
- b) Na avaliação dos resultados da Curva, pode-se identificar o giro dos itens e o nível de lucratividade.
- c) A classificação por meio da curva ABC permite a identificação dos itens de maior importância que são normalmente de maior número.
- d) A curva ABC também pode ser utilizada para a definição de políticas de vendas e o estabelecimento de prioridades.
- e) A análise da curva ABC permite a definição dos recursos financeiros investidos na aquisição de estoques.

As letras A, D e E estão corretas, pois a curva ABC permite realmente facilitar o trabalho de escolher quais itens devem ser comprados, quais itens devem ser priorizados no ponto de venda, dentre outras decisões de um gestor.

A letra B também está certa, pois a curva ABC mostra quais são os itens que geram mais resultados e, conseqüentemente, aumentam a lucratividade. Entretanto, a letra C está equivocada, pois os itens de maior importância são aqueles em menor número, e não em maior número. Deste modo, o gabarito é mesmo a letra C.

21. (Cespe/MPU/Técnico/2013) O *just in case* e o *just in time* são ferramentas administrativas utilizadas, em regra, para a consecução do mesmo objetivo: o aprimoramento da gestão de insumos nas organizações.

O “Just in Case” é um método muito diferente do “Just in Time”. O *Just in Case*, modelo tradicional, envolve a compra de grandes estoques para qualquer eventualidade. Este modelo não aprimora a gestão de insumos nas organizações – ele mantém o *status quo* ou a situação de desperdício atual.

É somente o Just in Time que aprimora a gestão de insumos nas instituições. O gabarito é questão errada.

22. (Cespe/PRF/Técnico de Nível Superior/2012) A filosofia *just in time* fundamenta-se na eliminação do desperdício na superprodução, na espera, no transporte, no processamento, no movimento, na produção defeituosa e nos estoques.

Assim como as características citadas no comando da questão, o just in time possui vários benefícios, como a busca pela redução de gastos desnecessários, maior planejamento e eficiência na produção, aperfeiçoamento do processo produtivo, visando queda nas perdas inúteis. Dessa forma, o gabarito é questão correta.

23. (Cespe/ANTAQ/Analista/2009) O custo médio é o método de avaliação mais indicado para períodos inflacionários.

Negativo. O método que seria o mais indicado para épocas com alta inflação seria o método UEPS, pois a diferença entre o custo das mercadorias e o preço vendido seria menor, reduzindo o imposto a pagar. Entretanto, cabe lembrar que, no Brasil, isto não é permitido pela Receita Federal. O gabarito é questão errada.

24. (Cespe/MPI-PI/Técnico/2012) A curva ABC é importante instrumento para o Administrador, porque permite controlar a entrada e a saída de bens do almoxarifado, de modo que os materiais mais antigos ou perecíveis sejam consumidos primeiramente.

A questão fez uma confusão total com os conceitos de ARM. A curva ABC não serve, naturalmente, para controlar a entrada e a saída dos itens do estoque de modo que os itens mais antigos sejam utilizados primeiro. Como vimos acima, este instrumento é associado ao método PEPS. O gabarito é questão errada.

25. (Cesgranrio/Casa da Moeda/Analista Gestão/2009) Os princípios do *Just In Time* (JIT) produziram mudanças radicais em relação à prática tradicional da gestão da produção utilizada até as décadas de 60/70 do século XX. Dentre as características e fatores adotados no JIT, podem-se citar:

- I. produção antecipada, considerada como desperdício.**
- II. melhor eficiência da mão de obra dedicando um trabalhador por máquina.**
- III. sistema empurrado de controle da produção.**
- IV. utilização de lotes de produção reduzidos.**

Estão corretos os itens

- a) I e II, apenas.
- b) I e IV, apenas.
- c) II e III, apenas.
- d) I, III e IV, apenas.
- e) I, II, III e IV.

A primeira frase está perfeita, pois, pelo Just-in-time, o processo de produção deve ser “puxado”, ou seja, só deve ser iniciado quando existir uma demanda firme, e não baseada em previsões. Já a segunda frase não se relaciona com o Just-in-time e a terceira frase é o contrário do que esse conceito postula.

Entretanto, a quarta frase está correta, pois, com o Just-in-time, os lotes de produção acabam sendo reduzidos, de acordo com a demanda pelo produto. O gabarito é, portanto, a letra B.

26. (Cespe/MPI-PI/Técnico/2012) O estoque mínimo representa o nível crítico do estoque de um item. Ele sinaliza para o início do processo de reposição desse item no estoque e para a parada completa na movimentação de saída dos itens remanescentes até o fim do processo de reposição.

A frase está errada. O estoque mínimo ou estoque de segurança é o nível de estoque previsto para os casos de atraso na entrega de materiais pelo fornecedor, dentre outros problemas que podem ocorrer no ressurgimento. O gabarito é questão errada.

27. (Cespe/Ancine/Técnico/2012) Na definição do nível adequado de estoque, devem ser consideradas as necessidades de uso dos itens guardados e desconsideradas as questões financeiras envolvidas.

Questão bem simples, não é mesmo? Claro que as questões financeiras devem ser levadas em consideração, pois a gestão de materiais busca um equilíbrio entre as necessidades de material e as necessidades financeiras. O gabarito é questão errada.

28. (Cespe/Funesa/Assistente/2009) São funções dos estoques: garantir o abastecimento de materiais à empresa, neutralizando eventuais atrasos no fornecimento ou sazonalidades no suprimento, e proporcionar economia de escala.

Beleza. Os estoques realmente proporcionam uma maior tranquilidade no abastecimento dos materiais para a empresa, bem como oferecem proteção para eventuais atrasos no fornecimento.

Além disso, comprar estoques pode gerar economias de escala, ou seja, podemos receber condições de preço melhores por comprar lotes maiores, por exemplo. O gabarito é mesmo questão certa.

29. (Cespe/TJ-AL/Técnico/2012) O método FIFO é indicado

- a) na gestão de estoques que considera a média de tempo de entrada dos itens em estoque.
- b) na gestão de estoques caso se deseje adotar um método de gestão de estoques onde os itens mais antigos ou seja que chegaram primeiro sejam os primeiros a sair.
- c) quando se quer manter no estoque apenas os itens que possuem prazo de validade maior, independente da data de entrada no estoque.
- d) quando o último item que entra é o primeiro que sai.
- e) quando se quer manter no estoque apenas os itens que possuem prazo de validade menor, independente da data de entrada no estoque.

O método FIFO ou PEPS realmente envolve a saída dos itens mais antigos do estoque, pois os primeiros a serem comprados (ou seja, os que estão há mais tempo no estoque) sempre serão os

primeiros a sair. O gabarito é letra B.

30. (Cespe/MPU/Analista/2010) No Brasil, a utilização do método UEPS nas organizações é proibida tendo em vista aspectos de contabilidade de custos presentes na legislação tributária brasileira.

Perfeito. No Brasil, não é permitido pela Receita Federal que as empresas se utilizem do método UEPS, pois este reduz o lucro e a tributação das empresas. O gabarito é mesmo questão certa.

31. (Cespe/TJ-RO/Analista/2012) O gestor de materiais que pretenda adotar um sistema de controle de estoques utilizando cartões ou etiquetas de modo a eliminar os estoques deverá adotar

a) o sistema de máximos e mínimos.

b) o sistema de revisões periódicas.

c) ~~just in time/Kaban.~~

d) *manufacturing resource planning* (MRP).

e) o sistema de duas gavetas.

A questão é fácil! O enunciado descreve claramente o método de trabalho que conhecemos como *Kanban*, que funciona como um subsistema do *Just in Time*. Nesse método de trabalho, a linha de montagem funciona com cartelas ou cartazes que indicam qual posto de trabalho necessita de materiais.

O gabarito provisório era mesmo a letra C. Entretanto, um erro “besta” da banca (escreveu *Kaban* ao invés de *Kanban*) acabou por motivá-la a anular a questão.

32. (Esaf/Susep/Adm Financeira/2010) Com base nos seguintes dados sobre o consumo de um material qualquer, assinale a opção que indica, corretamente, o ponto de pedido (P) e a quantidade (Q) a ser adquirida em cada pedido:

– consumo mensal: 50 unidades.

– tempo de reposição: 1,5 mês.

– estoque mínimo: 2 meses de consumo.

a) P = 175 // Q = 75

b) P = 100 // Q = 50

c) P = 150 // Q = 75

d) P = 175 // Q = 50

e) P = 150 // Q = 50

O ponto do pedido é o momento em que devemos emitir um pedido, de modo que o estoque não “entre” dentro do nível de segurança. Esse cálculo é feito por meio da fórmula abaixo:

$$PP = (C \text{ Médio} + TR) \cdot \text{Estoque Seg.}$$

Assim, no caso citado na questão, teríamos o seguinte cálculo do ponto de pedido:

$$PP = (50 \times 1,5) + (2 \times 50) = (75) + (100) = 175$$

Já a quantidade do pedido tem o cálculo abaixo:

$$QP = (\text{Consumo} \times TR)$$

Assim, com os dados da questão, teríamos o cálculo abaixo:

$$QP = \frac{75}{1,5} = 50$$

Desse modo, o ponto do pedido seria 175 unidades e a quantidade comprada seria de 50 unidades. O gabarito seria, portanto, a letra A.

33. (Cespe/IBRAM/Analista Administrativo/2009) Medidas visando à redução de gastos públicos desnecessários beneficiam-se do uso de indicadores do tipo giro de estoques, indicador muito usado no mundo do comércio.

Perfeito. Se o órgão público tiver um maior giro de estoques, significa dizer que foi mais eficiente na gestão de seus recursos, pois conseguiu movimentar mais vezes o capital investido nos seus insumos.

Ou seja, não deixou dinheiro “parado” nos seus depósitos, comprando seus materiais de maneira “alinhada” com a previsão de demanda. O gabarito é questão certa.

34. (Cespe/TJ-AL/Técnico/2012) Ao se classificar um almoxarifado com base na classificação ABC, os itens mais volumosos e que agregam pouco resultado para a organização devem ser incluídos na(s) classe(s).

- a) A e C.
- b) B e C.
- c) A.
- d) B.
- e) C.

A construção da curva ABC possibilita priorizar os itens mais importantes em um estoque. Este gráfico indica que os itens da classe A são menos numerosos, mas representam grande parte do valor acumulado. Já os itens da classe C são muito numerosos ou volumosos, mas não representam muito em termos de valor acumulado. Dessa forma, o gabarito é a letra E.

35. (FCC/TRT-RS/Analista/2011) Em uma economia de preços decrescentes, a avaliação de estoques pelo critério Último que Entra é o Primeiro que Sai (UEPS), em relação a outros critérios de atribuição de preços aos estoques, tende a gerar valores de

- a) custo de mercadorias vendidas maiores.
- b) estoque final menores.

- c) saídas maiores.
- d) estoques finais maiores.
- e) custo de compras maiores.

Se os preços estão decrescentes, ou seja, estão caindo, os estoques estarão com um custo mais alto (visto que a metodologia é a UEPS). Os itens que entram com preço mais baixo são os primeiros a serem retirados do estoque, deixando somente os de custo mais alto.

Com isso, os estoques finais serão maiores. O gabarito é mesmo a letra D.

36. (FCC/MPE-SE/Analista/2009) no processo de avaliação de estoque, quando a saída do estoque é feita pelo preço do último lote a entrar no almoxarifado o método de avaliação utilizado denomina-se:

- a) custo ajustado.
- b) UEPS ou LIFO.
- c) PEPS ou FIFO.
- d) custo médio.
- e) custo de reposição.

Quando estamos avaliando estoques e utilizamos como base o preço dos últimos itens a serem comprados, estamos utilizando o método UEPS (último a entrar é o primeiro a sair).

Este método também é chamado pela sigla LIFO (*last in, first out*). Portanto, o gabarito é mesmo a letra B.

37. (FMP/CM-Santa Bárbara do Oeste/Logística/2010) Qual a rotatividade de um item que apresenta um consumo anual de 12.864 unidades e o estoque médio igual a 50% do consumo médio mensal do período?

- a) 24 vezes/ano.
- b) 12 vezes/ano.
- c) 18 vezes/ano.
- d) 6 vezes/ano.
- e) 20 vezes/ano.

Nessa questão, temos de calcular novamente o giro de estoque (ou a rotatividade). Dessa maneira, temos o consumo anual de 12.864 unidades e a banca afirma que o estoque médio é de metade do consumo médio mensal.

Assim, temos primeiro de calcular o consumo médio **mensal**! Este é 12.864 unidades divididas por 12 (meses).

$$\text{Consumo médio mensal} = \frac{12.864}{12} = 1.072 \text{ unidades}$$

Como a banca afirmou que o estoque médio é a metade deste valor, teremos de dividir 1.072 por dois (50%). O estoque médio então será de 536 unidades. Agora já podemos calcular o giro de estoque:

$$\text{Giro de Estoque} = \frac{12.864}{536} = 24$$

O giro do estoque foi, portanto, de 24 vezes. O gabarito dessa questão é mesmo a letra A.

38. (Cespe/TRE-RJ/Técnico/2012) Para a construção da curva ABC dos itens de estoque, são necessários os seguintes dados: os consumos dos itens e os respectivos preços de aquisição ou preços médios devidamente corrigidos para uma mesma data.

A frase está correta. A questão foi retirada de um trecho do livro “Administração de Materiais” de Gonçalves:²⁷

“A construção de uma curva ABC é bem simples: basta ter disponíveis os consumos dos itens de estoque e os respectivos preços de aquisição ou preços médios devidamente corrigidos para uma mesma data.”

Desse modo, o gabarito é mesmo questão certa.

39. (Cespe/ABIN/AGENTE/2010) O planejamento das necessidades de materiais (MRP) é um sistema que inter-relaciona previsão de vendas, planejamento da produção, programação da produção, programação de materiais, compras, contabilidade de custos e controle da produção.

O MRP é um sistema informatizado criado para facilitar a gestão dos materiais e das demais funções da empresa. Em suas versões mais recentes, incluiu informações financeiras, de capacidade de armazenamento, mão de obra, dentre outras. O gabarito é mesmo questão certa.

40. (Cesgranrio/PETROBRÁS/Administrador/2010) Sobre os conceitos de MRP (Material Requirement Planning ou Planejamento das Necessidades de Materiais) e Teoria das restrições, analise as afirmativas abaixo.

I. O MRP determina o momento (tempo) e as quantidades em que cada material deve ser produzido.

II. A produção puxada e a empurrada pode coexistir no mesmo processo produtivo.

III. Investir em um recurso não gargalo é sempre uma boa opção, pois reduz o tempo de ciclo total do produto.

IV. Para que uma linha de produção produza o máximo possível, é necessário que todos os seus recursos utilizem sua capacidade ao máximo.

V. No sistema MRP II, todos os recursos de produção são considerados, como, por exemplo, a capacidade das máquinas, a disponibilidade da mão de obra e os recursos financeiros.

Estão corretas APENAS as afirmativas

- a) I e IV.
- b) IV e V.
- c) I, II e V.
- d) I, IV e V.
- e) I, II, III e V.

A primeira afirmativa é simples e está certa, pois o MRP faz exatamente isso: determinar qual material deve ser comprado e quando. Já a segunda afirmativa é um pouco mais difícil, mas também está correta, pois ambos os sistemas podem conviver em um sistema produtivo, desde que em partes distintas do processo.

A terceira afirmativa está errada, pois os recursos chamados de “gargalos” são os que devem receber investimentos, pois estão atravancando a melhoria do processo produtivo. Por isso, a quarta frase também está errada.

Finalmente, a quinta frase está perfeita. O sistema MRP II inclui realmente todos esses sistemas. O gabarito é, portanto, a letra C.

41. (NCE-UFRJ/BNDES/Administrador/2005) Em relação aos métodos de planejamento e controle da produção é correto afirmar que:

- a) o método MRP é um exemplo de sistema de produção puxada.
- b) *Just in Time* e MRP são métodos equivalentes.
- c) o *Just in Time* é um exemplo de sistema de produção empurrada.
- d) o MRP é chamado também de “Sistema Toyota de Produção”.
- e) o *Just in Time* visa diminuir os estoques ao nível mínimo.

A letra A está errada, pois o método MRP é um exemplo de produção empurrada (ao contrário do *Just in Time*, que é um exemplo de sistema de produção puxada). Por este motivo, as letras B e C estão equivocadas também.

A letra D está igualmente errada, pois é o *Just in Time* que é chamado de sistema Toyota de produção. Finalmente, a letra E está perfeita e é o nosso gabarito.

42. (Cespe/TRT-16ª Região/Técnico/2005) Estoque é toda porção armazenada de mercadoria, ou seja, aquilo que é reservado para ser utilizado em tempo oportuno.

Perfeito. O estoque de uma organização poderia ser definido como o conjunto de materiais que temos reservados para uma utilização futura, visto que a demanda não pode ser prevista totalmente.

A banca acabou utilizando o termo “mercadoria”, mas isso, por si só, não invalida a frase. O gabarito é questão certa.

43. (Cespe/TJ-RO/Analista/2012) Caso um gestor de materiais adote a classificação ABC para organizar um estoque.

- a) a margem de erro será menor em todos os itens do estoque.
- b) o benefício relativo será menor nos itens de maior importância.
- c) excederão os itens de baixa rotatividade em estoque.
- d) serão priorizados os itens do estoque mais relevantes.
- e) será de difícil execução a análise dos itens do estoque.

Como sabemos, a curva ABC nos permite identificar os itens do nosso estoque que justificam uma atenção e um tratamento mais profundo do Administrador. Dessa maneira, a curva ABC busca identificar quais são os itens mais relevantes do estoque, ou seja, aqueles que causam o maior impacto na operação da empresa.

Isto serve, naturalmente, para que nós possamos dar prioridade aqueles itens que geram maiores resultados, seja no momento da compra, seja no momento de expor o produto na prateleira. Dessa maneira, o gabarito é letra D.

44. (Cespe/AGU/Administrador/2010) Considerando que certa empresa utilize o sistema de ponto de pedido para atingir a máxima eficiência a das reposições de seu estoque; que o consumo diário de determinado item nessa empresa seja de 120 unidades; que o período de reabastecimento do item seja de 2 dias e que o estoque de segurança do item corresponda ao consumo de 1 dia, é correto afirmar que o ponto de pedido do item em questão é de 360 unidades.

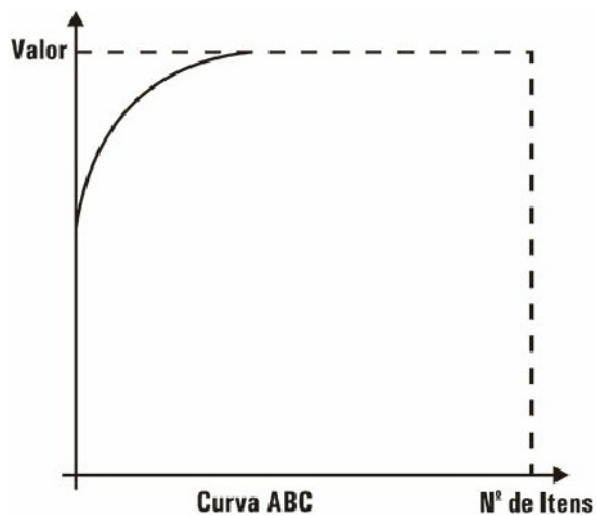
Para se calcular o que a banca pede, o ponto de pedido, devemos utilizar a seguinte fórmula:

$$PP = (C \times TR) + \text{Estoque Seg.}$$

Substituindo os dados informados no comando da questão na fórmula acima, teremos:

$$PP = (120 \times 2) + 120 = 360$$

Dessa forma, o ponto de pedido do item em questão é realmente 360, o que torna o gabarito ser questão correta.



Marco Aurilio P. Dias,
In: Administração de materiais: uma abordagem logística:
São Paulo: Ed. Atlas, 2010, p. 77 (com adaptações).

Figura 10 – Gráfico vale para as questões 45 – 47

45. (Cespe/MPU/Técnico/2013) Com base no gráfico acima, que ilustra a curva ABC do almoxarifado de determinada empresa, julgue os próximos itens.

Na figura, a curva ABC representa uma situação em que não há nenhuma concentração.

Negativo. O gráfico nos mostra exatamente o contrário: que há muita concentração. Vejam que com muitos poucos itens computados, o valor já chega a aproximadamente 70% do total (o que equivaleria aos itens classe A).

Aos poucos, a linha do gráfico vai ficando mais “horizontal”, indicando que a maior parte dos itens não representa muito em termos de valor, não é mesmo? Dessa forma, o gabarito é questão errada.

46. (Cespe/MPU/Técnico/2013) Infere-se corretamente do gráfico que o valor financeiro unitário dos itens de classe A é pelo menos dez vezes superior ao valor unitário dos itens de classe C.

O gráfico acima não nos dá nenhum dado referente ao valor unitário dos itens envolvidos. Além disso, devemos nos lembrar de que a curva ABC mostra o valor acumulado dos itens.

Assim, um item da classe A pode ter valor unitário baixo, por exemplo, mas vender muito e ter alto valor acumulado. Portanto, o termo “valor financeiro unitário” torna a frase incorreta, pois não podemos inferir esta informação no gráfico. O gabarito é mesmo questão errada.

47. (Cespe/MPU/Técnico/2013) A ordenação correta dos itens na abscissa do gráfico em questão, da esquerda para a direita, é a seguinte: itens da classe C, seguidos dos itens da classe B e, finalmente, os itens da classe A.

É exatamente o contrário! Como esta é uma curva ABC, os itens iniciais fazem o gráfico subir verticalmente, pois incluem os itens mais importantes em termos de valor. Estes são os itens da classe A.

Aos poucos, a linha do gráfico vai ficando horizontal, indicando que os valores passaram a não representar muito em termos de valor. Estes seriam os itens das classes B e C. O gabarito é mesmo questão errada.

48. (Cespe/MPU/ANAL. Administrativo/2010) Métodos de previsão de estoque, embasados em média móvel, além de apresentarem formulação excessivamente complexa, constituem procedimento que prioriza os dados mais recentes em detrimento dos mais antigos.

A questão está toda errada. O método da média móvel não é complexo, muito pelo contrário. É um método de simples montagem. Além disso, tem como defeito exatamente o fato de não dar mais importância aos meses mais recentes. O gabarito é questão errada.

49. (Cespe/MEC/AGENTE/2009) Quando adota uma administração de materiais em estoque que privilegia a saída dos materiais que deram entrada mais recentemente, o encarregado de material utiliza o método UEPS.

Beleza. O método UEPS indica isso mesmo: que os últimos itens a entrar serão os primeiros a sair. O gabarito é questão certa.

50. (FCC/MP-SE/Administrador/2009) O consumo médio anual de um determinado item é de 6.000 unidades. O seu

estoque médio mensal é de 600 unidades. O índice de rotatividade desse item é igual a

- a) 5.
- b) 10.
- c) 15.
- d) 20.
- e) 30.

Já vimos que o índice de rotatividade é o mesmo que giro de estoques. Logo, a fórmula que devemos usar nessa questão é:

$$\text{Giro de Estoque} = \frac{\text{Consumo anual}}{\text{Estoque médio}}$$

Assim, substituindo os dados na fórmula, a equação ficaria:

$$\text{Giro de Estoque} = \frac{6.000}{600} = 10$$

Desse modo, o giro de estoque é de 10 vezes. O gabarito, portanto, é a letra B.

51. (Cespe/ABIN / OFICIAL Técnico/2010) O estoque de segurança é criado a partir da antecipação de uma demanda futura conhecida.

Se soubéssemos qual seria a demanda, não necessitaríamos de um estoque de segurança, não é mesmo? Esse estoque serve exatamente para as ocorrências que não temos como prever com exatidão, é um “seguro” contra os imprevistos. O gabarito é questão errada.

52. (Cespe/MPU / ANAL. Administrativo/2010) A rotatividade de um estoque é determinada pelo número de vezes que os itens armazenados são renovados em determinado período de tempo.

A rotatividade de um estoque ou giro é o resultado da divisão do consumo médio anual pelo estoque médio do período. A eficiência em gerir o estoque de uma organização é mais notória

quanto maior for a rotatividade. O gabarito, portanto, é questão correta.

53. (Cespe/TJ-AL/Analista/2012) A respeito da curva ABC, assinale a opção correta.

- a) Os itens da classe C devem receber atenção antes dos demais.
- b) Os itens da classe B são os de menor importância.
- c) Os itens da classe A são os mais numerosos.
- d) A última ação a ser tomada na montagem da curva ABC é a divisão dos itens em classes A, B e C.
- e) A utilização da curva ABC reduz as immobilizações em estoque, porém prejudica a segurança.

A ferramenta conhecida como curva ABC indica que os itens da classe A são menos numerosos, mas representam grande parte do valor acumulado. Já os itens da classe C são muito numerosos, mas não representam muito em termos de valor acumulado. Dessa forma, as letras A, B e C estão incorretas.

Já a letra D está certa. Os passos para a montagem de uma curva ABC incluem: tabulação dos dados, construção da tabela/gráfico e divisão dos itens em classes A, B e C.

Finalmente, a letra E não faz sentido, pois a curva ABC não influencia as imobilizações em estoque nem prejudica a segurança. É apenas uma ferramenta que auxilia o gestor na tomada de decisões. O gabarito é mesmo a letra D.

54. (Esaf/Susep/Adm Financeira/2010) Considerando a boa técnica da Gestão de Materiais, é incorreto afirmar:

- a) o ponto do pedido deve coincidir com o momento em que o estoque a ser ressuprido atinge o nível de segurança.
- b) ao utilizarmos a Curva ABC sobre o total dos itens a serem estocados, os materiais que representem 20% da quantidade e 80% do valor devem ser classificados como "A".
- c) em um sistema de estoque, a movimentação de materiais pode ser representada por um gráfico conhecido por "dente de serra".
- d) Lote Econômico é o resultado de um procedimento matemático por meio do qual a organização adquire, pelo custo mais baixo, o material necessário às suas atividades.
- e) o alto giro dos estoques contribui para a redução do valor do capital de giro.

O ponto do pedido deve coincidir com o momento em que, contando-se o tempo de ressuprimento e a tendência de consumo, o estoque não chegará a atingir o estoque de segurança.

Deste modo, a letra A está errada e é o nosso gabarito. As demais alternativas estão corretas.

55. (Cespe/MEC/Analista/2009) Quando adota uma administração de materiais em estoque que privilegia a saída dos materiais que deram entrada mais recentemente, o encarregado de material utiliza o método UEPS.

De acordo com o método UEPS, os últimos itens comprados são retirados do estoque antes. Assim, os itens mais "recentes" serão levados em consideração. Desta forma, o gabarito é questão correta.

56. (Cespe/ANAC/Analista/2009) Sistemas de produção embasados no método *Just in Time* são intensivos em utilização de espaço físico para estocagem de matéria-prima ou de mercadorias a serem vendidas pela organização.

É exatamente o contrário! Esses sistemas devem reduzir a necessidade de estocagem e o espaço destinado para este fim. O gabarito é questão errada.

57. (Esaf/TJ-CE/Auxiliar/2002) Assinale a opção que não descreve uma tarefa de um setor de controle de estoque:

- a) Retirar do estoque os produtos obsoletos e danificados.
- b) Confeccionar as embalagens para guarda dos produtos.
- c) Solicitar ao setor de compras a aquisição do produto em falta.
- d) Determinar quando o estoque deve ser reabastecido.
- e) Fornecer informações sobre a posição do estoque.

Essa questão busca diferenciar duas áreas importantes na Gestão de Materiais: a gestão (ou controle de estoque) e a armazenagem (ou almoxarifado). A gestão de estoques é a responsável pela gestão econômica dos estoques.

Assim, deverá prever quando os itens deverão ser comprados, determinar quantos itens deverão existir por lote de compra, controlar o nível do estoque e o nível de recursos investidos nestes etc.

Já a armazenagem ou o almoxarifado deve executar a gestão física dos estoques. Assim, será a responsável por receber, preservar, embalar e movimentar os estoques, dentre outras atividades. Assim sendo, a única alternativa que é, obviamente, uma função que não integra a gestão de estoques é a letra B, que é o gabarito da banca.

58. (Cespe/TJ-RR/Auxiliar/2012) Em um estoque, nível de segurança corresponde à quantidade máxima de estoque que deve existir.

Negativo. O nível de segurança está relacionado com o nível de estoque previsto para os casos de atraso na entrega de materiais pelo fornecedor, dentre outros problemas que podem ocorrer no ressuprimento. O gabarito é questão errada.

59. (Cespe/Serpro/Técnico/2013) O gerente que adota a classificação ABC para o controle do seu estoque possui uma pequena quantidade de produtos na denominada classe C.

Negativo. Os itens da classe C são muito numerosos. Entretanto, representam pouco em relação ao valor acumulado dos itens. O gabarito é questão errada.

60. (Cesgranrio/Termoçu/Administrador JR/2008) Qual é uma das principais características da programação *Just in Time* de suprimentos?

- a) Relações privilegiadas com poucos fornecedores.
- b) Garantia de produtos aos consumidores com grandes estoques.
- c) Aumento do tempo de suprimento entre o fornecedor e a empresa.
- d) Aumento do tempo e dos custos associados, que permite alcançar boas soluções.
- e) Uso da informação eficiente para gerar estoques e atender aos consumidores.

No Just-in-time, a empresa necessita de uma quantidade menor de fornecedores. Apesar disso, estes devem ser fornecedores mais fiéis e confiáveis. Dessa forma, a letra A está correta. A letra B está errada, porque o objetivo é o de reduzir estoques, não aumentá-los.

Na letra C, o erro está no fato de que o tempo de ressuprimento deve ser reduzido, e não aumentado. O mesmo erro ocorre com a letra D. O aumento dos custos e do tempo é negativo, não uma vantagem.

Finalmente, a letra E está incorreta, pois uma informação eficiente deve ser utilizada para reduzir os estoques, não aumentá-los. Assim, o gabarito da questão é mesmo a letra A.

61. (Cespe/MPU/Analista/2010) O método FIFO (ou PEPS) prioriza a ordem cronológica da entrada dos itens de estoque, ou seja, o último item a entrar é o primeiro a ser considerado para efeito de cálculo de custo.

É exatamente o contrário. No método FIFO ou PEPS os primeiros itens a entrarem no estoque serão os que sairão primeiro. O próprio nome indica isso (PEPS significa Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair). O gabarito é questão errada.

item	demanda anual	custo unitário (R\$)	valor anual (R\$)	%
lápiz	7.500	3	22.500	0,60
respiador	27.600	15	414.000	X
cartucho para impressora (p&b)	6.000	30	180.000	4,78
cartucho para impressora (color)	4.400	54	237.600	6,31
filtro de ar condicionado	3.000	970	2.910.000	77,31

62. (Cespe/Anatel/Técnico/2012) A tabela acima apresenta informações acerca dos itens mantidos no estoque de determinada empresa. Considerando que apenas esses itens estejam armazenados nesse estoque, julgue o item a seguir.

O método de controle de estoque mais indicado para o item "filtro de ar condicionado" é o sistema de duas gavetas.

Vejam que o filtro de ar condicionado é o item mais importante em termos de valor acumulado nesta empresa. O sistema de duas gavetas é indicado para itens menos importantes, como os da classe C. O gabarito é questão errada.

Gabaritos

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

19. E
20. C
21. E
22. C
23. E
24. E
25. B
26. E
27. E
28. C
29. B
30. C
31. X
32. A
33. C
34. E
35. D
36. B
37. A
38. C
39. C
40. C
41. E
42. C
43. D
44. C

45. E
46. E
47. E
48. E
49. C
50. B
51. E
52. C
53. D
54. A
55. C
56. E
57. B
58. E
59. E
60. A
61. E
62. E

Bibliografia

Accioly, Felipe, Antônio de Pádua Salmeron Ayres, and Cesar Sucupira. *Gestão de Estoques*. Rio de

Janeiro: FGV, 2008.

Dias, Marco Aurélio P. *Administração de Materiais*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Francischini, Paulino G., and Floriano do Amaral Gurgel. *Administração de Materiais e do Patrimônio*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

Gonçalves, Paulo Sérgio. *Administração de Materiais*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

Martins, Petrônio Garcia, and Fernando P. Laugeni. *Administração da Produção*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

Rennó, Rodrigo. *Administração Geral para Concursos*. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2013.

Teixeira, Carolina. *Administração de recursos materiais para concursos: teoria e exercícios do Cespe comentados*. São Paulo: Método, 2010.

Administração de Compras

Para que a instituição possa funcionar, produzir, entregar produtos e serviços aos seus clientes e usuários, precisa adquirir os materiais necessários. Desse modo, a função de compras é a responsável por adquirir os bens e serviços necessários para a operação da instituição por um **custo adequado**, buscando a **qualidade certa** e o **prazo mais curto possível** de entrega.¹

Geralmente, quando pensamos em “compras”, estamos fazendo uma relação com as atividades de procurar um fornecedor e emitir um pedido de compras para ele, ou seja, processar as aquisições e suprir a organização dos materiais necessários.

Entretanto, a função de compras é mais abrangente, envolvendo uma responsabilidade muito maior. De acordo com Gonçalves:²

ela requer planejamento e acompanhamento, processos de decisão, pesquisas e seleção das fontes supridoras dos diversos materiais, diligenciamento para assegurar que o produto será recebido no momento esperado, inspeção tanto da qualidade quanto das quantidades desejadas.

Requer uma **coordenação geral entre os diversos órgãos da empresa** : **almoxarifados**, no que tange ao armazenamento dos materiais; **planejamento de estoques**, responsável por definir as quantidades a serem adquiridas e os respectivos prazos de entrega; **finanças**, no que se relaciona a autorização e controle dos pagamentos das faturas dos materiais recebidos e **muitos outros setores da estrutura organizacional** .

Desta maneira, sem um bom trabalho na área de compras, dificilmente uma empresa terá sucesso. A **falta de materiais em um momento crítico** pode gerar **diversos problemas e prejuízos**. Imagine uma empresa tendo que parar sua linha de montagem por falta de um produto essencial. Em uma situação como essa, teríamos diversas pessoas paradas, sem ter o que fazer. Além disso, muitos clientes deixariam de receber seus produtos no tempo adequado, gerando prejuízos de imagem. Para que isso não aconteça, os materiais comprados devem chegar ao momento em que eles são necessários.

A **falta de qualidade também pode causar problemas**, como a insatisfação dos consumidores dos nossos bens e serviços, bem como a quebra de alguma máquina ou ferramenta, ou até o simples desgaste precoce dos bens de consumo utilizados pela empresa em seus processos produtivos.

Um toner de impressora pode ter sido comprado por um preço cerca de dez por cento abaixo do mercado, por exemplo. Entretanto, se esse toner durar somente cinquenta por cento do normal, esta terá sido uma compra insatisfatória, não é mesmo? Dessa forma, **não podemos levar em consideração o custo do produto comprado sem levar em consideração os demais fatores!**

Uma boa gestão das operações de compras é fundamental para que a organização atinja seus objetivos estratégicos. Isso ocorre porque a compra de materiais costuma ser um dos maiores custos de empresas industriais, por exemplo.³ Sem uma boa gestão de compras, a organização terá custos

maiores do que seus concorrentes ou comprará materiais de qualidade inferior.

Assim sendo, **uma estratégia correta de compras poderá ser um diferencial competitivo** que fará com que a empresa consiga ganhar participação de mercado, vender seus produtos por um preço mais baixo do que seus concorrentes e ter uma lucratividade maior.

Atualmente, o processo de compras deve ser feito por compradores especializados que utilizem técnicas modernas de compras e que estejam em contato constante com as diversas áreas da organização. Assim, esses profissionais devem conhecer os fornecedores de cada produto, as características dos produtos a serem comprados, as alternativas viáveis, os tempos de entrega, dentre os diversos aspectos que podem afetar a competitividade da empresa.⁴ De acordo com Monte Alto et al,⁵

O **comprador atual deixou de ser um “tirador” de pedidos** para exercer os papéis de **pesquisador, consultor, e Analista de valor** (custo x benefício) que adquire produtos com funções de qualidade (utilidade funcional), desempenho operacional (produtividade), facilidades de operação (minimização de custos) e custos de manutenção (reposição de peças), procurando agregar serviços que levem ao aumento da lucratividade.

Para que possam atingir todos esses objetivos **os compradores devem desenvolver e manter uma relação construtiva com seus fornecedores**. A abordagem tradicional de competição entre compradores e fornecedores deve dar lugar a uma **abordagem de parceria**.

Na visão tradicional, as pessoas enxergam os fornecedores como seus inimigos. Acham que, para que sua empresa possa ganhar, devem “espremer” ao máximo os fornecedores. Seria uma **visão “ganha-perde”** do relacionamento comprador-vendedor.

A abordagem da parceria parte do princípio de que esse tipo de relacionamento não é interessante para a sua organização no longo prazo. Um fornecedor que sempre “perde” acabará saindo do mercado, não é mesmo?

Para um relacionamento construtivo, devemos ter em mente que a relação entre o comprador e o fornecedor pode gerar benefícios para as duas partes. Esta é a **visão “ganha-ganha”**.

Atualmente, “a compra de bens e serviços passou a ser feita por compradores especializados, adotando novas técnicas, integrando a empresa interna e externamente, e desenvolvendo processos mais seguros, confiáveis e ágeis”.⁶

Vamos ver uma questão sobre este tema agora?

1. (Cespe/Técnico/Ancine/2012) Compras é uma função paralela à administração de materiais que influencia o controle de estoques.

Negativo. A função compras não pode ser considerada uma função “paralela” à administração de materiais, mas sim uma função integrante desta. De acordo com Gonçalves,⁷ as principais atividades da administração de materiais são:

- Gestão dos Estoques;
- Gestão de Compras;

- Gestão dos Centros de Distribuição.

Outro aspecto incorreto é o seguinte: normalmente, é a função estoques que influencia a função compras. Se nós estamos comprando algo, é porque nos foi solicitado pelo setor que administra os estoques da organização, não é mesmo? O gabarito é mesmo questão errada.

4.1. Objetivos do Setor de Compras

Com o aumento da competitividade da economia e com os usuários e clientes cada vez mais exigentes, as organizações devem buscar uma maior eficiência nos seus processos produtivos. Assim, comprar bem passou a ser um diferencial, uma necessidade estratégica.

8

- Os principais objetivos da função compras são:
 - **Garantir um fluxo contínuo de materiais**, serviços e informações que atenda às necessidades gerais da empresa de modo a reduzir custos na cadeia de suprimentos e no sistema logístico.
 - **Adquirir materiais de forma econômica**, compatíveis com a **qualidade requerida** e de acordo com a sua finalidade ou aplicação.
 - Incentivar e colaborar na **padronização e simplificação de materiais e equipamentos**.
 - Considerar as limitações da empresa e a capacidade de armazenamento.
 - **Minimizar o custo do processo aquisitivo**.
 - Pesquisar o mercado fornecedor em busca de novas fontes de fornecimento.
 - Manter as relações com os fornecedores e o nível de cooperação, lealdade e respeito.
 - Obter a **máxima integração e cooperação das outras áreas da empresa** (técnica, financeira, jurídica, produção, operação, manutenção, logística) e, particularmente, da área de gestão de estoques.

Além desses objetivos, o setor de compras deve sempre manter uma postura ética em seus processos de trabalho. Devemos lembrar que esta é uma área muito visada na empresa, pois maneja um montante de recursos imenso e sofre constante pressão dos fornecedores. Um bom Administrador desse setor deve, assim, focar seus esforços em processos de trabalho transparentes e desenvolver uma prática ética em suas negociações com os fornecedores.

Vamos ver uma questão sobre este tema agora?

2. (Cesgranrio/Técnico/Petrobras/2011) A função de compras de uma empresa tem grande importância para a administração, em especial para a administração pública. São objetivos típicos da função de compras, EXCETO o de:

- a) Obter serviços e mercadorias na quantidade e qualidade necessárias.
- b) Obter serviços e mercadorias ao menor custo possível.
- c) Garantir a entrega do produto ou serviço por parte do fornecedor.
- d) Garantir a armazenagem correta dos produtos.
- e) Desenvolver novos fornecedores.

A primeira opção está correta, pois o setor de compras deve, sim, obter bens e serviços na quantidade e na qualidade certas. O mesmo pode ser dito da letra B, pois o custo baixo também

deve ser um dos objetivos do setor de compras. A letra C também está perfeita, pois de nada adiantaria emitir um pedido de compras sem monitorar a entrega do pedido, não é mesmo? O setor de compras deve acompanhar a entrega dos pedidos.

Entretanto, a letra D está errada. É o setor de almoxarifado que deve garantir a armazenagem correta dos produtos recebidos. O setor de compras apenas monitora o recebimento. Finalmente, a letra E está perfeita, pois o setor de compras deve sempre estar atento aos novos potenciais fornecedores que venham a aparecer no mercado em busca de novos parceiros e produtos e serviços mais adequados para a organização. O gabarito é, assim, a letra D.

4.2. Processo ou Ciclo de Compras

A função compras envolve uma série de atividades e tarefas. Alguns autores chamam essa série de atividades de **processo de compras**. Esta seria a definição mais correta em minha opinião. Entretanto, alguns autores chamam essas atividades de “**ciclo de compras**”.

Dessa forma, devemos ficar atentos para ambos os conceitos, pois as bancas costumam utilizar essas duas nomenclaturas para se referirem às principais atividades envolvidas no setor de compras. De acordo com Arnold, estas são, basicamente, as seguintes:⁹

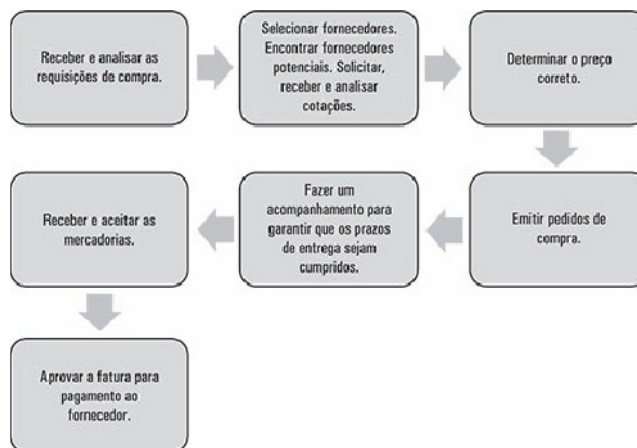


Figura 1 – Principais atividades do Setor de Compras. Adaptado de: (Arnold 1999)

Vamos ver como esse tema já foi cobrado em provas?

3. (Cespe/Analista/MPE/PI/2012) O processo de compras encerra-se na emissão da ordem de compra, uma vez que o acompanhamento do prazo da entrega, a recepção e aceitação das mercadorias são realizados pela equipe responsável pela guarda dos insumos.

O processo de compra não se encerra (termina) na emissão do pedido de compras. De nada

adianta emitir o pedido sem acompanhar a entrega dos bens e serviços pelo fornecedor, não é verdade?

O setor de compras deve estar em contato com o fornecedor para checar se o pedido será enviado no prazo correto, se a quantidade desejada será enviada, dentre outros aspectos. Além disso, o recebimento dos produtos deve ser monitorado pelo setor de compras em conjunto com o setor de almoxarifado.

O setor de almoxarifado confere os aspectos físicos dos bens e o setor de compras confere os documentos do pedido.

O gabarito é mesmo questão errada.

4. (Cespe/Técnico/MPU/2013) É atividade típica do setor de compras a conferência das requisições de compras recebidas.

Nesta questão, o Cespe não foi muito feliz com a frase, pois a conferência dos pedidos recebidos deve ser feita, sim, pelo setor de compras, em conjunto com o setor responsável pelo armazenamento.

De acordo com o Cespe:

A conferência das requisições de compras recebidas a que se refere o item não está devidamente especificada. Se a conferência for documental, esta fica a cargo do setor de compras; se física, está a cargo do setor de almoxarifado. Portanto, opta-se pela anulação do item.

Desta forma, a questão acabou tendo seu gabarito como questão anulada.

Continuando, Marco Aurélio Dias trouxe uma descrição muito mais detalhada do processo de compras. Este autor apresentou diversas outras atividades relacionadas ao setor de compras. Para ele, as atividades típicas da seção de compras seriam divididas entre: pesquisa, aquisição, administração e outras diversas.¹⁰

Pesquisa	Aquisição	Administração	Diversas
<ul style="list-style-type: none">• Estudo do mercado.• Estudo dos materiais.• Análise dos custos.• Investigação das fontes de fornecimento.• Inspeção das fábricas dos fornecedores.• Desenvolvimento de fontes de fornecimento.• Desenvolvimento de fontes de materiais alternativos.	<ul style="list-style-type: none">• Conferência de requisições.• Análise das cotações.• Decisão sobre comprar por meio de contratos ou no mercado aberto.• Entrevista com vendedores.• Negociação de contratos.• Encomendas de compras.• Acompanhamento do recebimento de materiais.	<ul style="list-style-type: none">• Manutenção de estoques mínimos.• Transferência de materiais.• Redução de excessos e obsolescência de estoque.• Padronização do que for possível.	<ul style="list-style-type: none">• Fazer estimativa de custo.• Dispor de materiais desnecessários, obsoletos• Cuidar das relações comerciais recíprocas.

Vamos ver como isso já foi cobrado em provas?

5. (Cespe/Analista/ANTT/2013) Na organização do setor de compras, tanto a manutenção de estoques mínimos quanto a redução dos excessos e da obsolescência dos estoques são consideradas atividades típicas do setor de compras.

Esta questão foi retirada dos conceitos de Marco Aurélio Dias. Tanto a manutenção dos estoques mínimos quanto a atividade de evitar excessos e obsolescência de estoque estão inseridas nas atividades de administração de compras. Dessa forma, o gabarito é questão certa.

4.3. Estrutura do Setor de Compras

Existem diversas definições na literatura sobre a estrutura ou o organograma ideal do setor de compras. Apresentarei para vocês uma das mais conhecidas, que é a definição de Viana:



Figura 3 – Organograma do setor de compras. Adaptado de: (Viana 2010)

Vejam que o autor separa as compras locais das compras por importação. Essa divisão, apesar de ocorrer em algumas empresas, não é a mais comum na prática. Algumas instituições dividem seu setor de acordo com o material comprado, como: setor de compra de materiais inflamáveis, setor de compra de matérias-primas, setor de compra de materiais diversos etc.

4.4. Modalidades de Compras

Existem diversas classificações das modalidades de compras. Viana cita dois tipos de compras:¹¹ compra normal e compra em emergência. De acordo com ele, uma **compra normal** ocorre quando o prazo disponível para o processamento da compra permite que o comprador execute todas as atividades necessárias (que conhecemos como o “ciclo de compras”).

Já uma **compra emergencial** acontece quando a instituição falha no seu planejamento ou quando há algum outro problema que demanda um material em prazo muito curto. Nesse tipo de compra, não poderemos executar todas as atividades necessárias no ciclo de compras. Naturalmente, os preços e condições de fornecimento nestes casos costumam ser desvantajosos para

a organização. Por isso, devemos evitar ao máximo comprar em caráter de emergência.

Compra Normal
<ul style="list-style-type: none">• Acontece quando o prazo disponível permite que o comprador execute todas as atividades necessárias.
Compra Emergencial
<ul style="list-style-type: none">• Não há tempo para executar todas as atividades necessárias, o que leva a compras desvantajosas.

Outra classificação divide as compras em **compras para investimento** e **compras para consumo**. As primeiras envolvem as aquisições de bens e materiais que irão compor o ativo da instituição. São itens de custo elevado, geralmente, como máquinas, automóveis, dentre outros, que costumam ter uma vida útil elevada.

Já as compras para consumo englobam as compras de matérias-primas, as compras de materiais de escritório, bem como todos os materiais que serão consumidos em curto ou médio prazo, sejam estes materiais utilizados no processo produtivo ou na administração da empresa.

Compras para Investimento
<ul style="list-style-type: none">• Envolvem as aquisições de bens e materiais que irão compor o ativo da instituição.
Compras para Consumo
<ul style="list-style-type: none">• Englobam as compras de todos os materiais que serão consumidos em curto ou médio prazo.

Outra classificação divide as compras em compras formais e compras informais. Nas **compras formais**, as organizações emitem diversos documentos (como ordens de compra, por exemplo) que formalizam o processo de compra.

Já as **compras informais** não necessitam de nenhum documento formal para ocorrer. Geralmente, são aquelas compras que, pelo valor irrisório, não justificam a emissão de documentos.

Compras Formais
<ul style="list-style-type: none">• São aquelas que justificam ou demandam um ou mais documentos que formalizam a compra perante seu fornecedor.
Compras Informais

- São as compras que não necessitam de documentos, pelo seu valor muito baixo.

Outra classificação está relacionada com a recorrência da compra e divide as compras em: compras novas, recompra direta e recompra modificada.

A **compra nova** acontece quando o produto ou serviço a ser comprado é visto como algo totalmente distinto dos bens e serviços habitualmente comprados pela organização. Dessa forma, este tipo de compra envolve uma pesquisa detalhada para escolher os fornecedores ideais.

Já a **recompra direta** ocorre nas situações em que os materiais a serem comprados são recorrentes e a equipe compradora já tem todas as informações necessárias para efetuar a compra.

Finalmente, a **recompra modificada** acontece quando os bens e serviços a serem comprados são recorrentes, mas os compradores identificam certas mudanças que devem ocorrer nas compras futuras. Com isso, existe algum trabalho de pesquisa para alterar alguma característica do produto ou do fornecedor. Normalmente, indica uma insatisfação da empresa com o produto ou com o fornecedor atual.

Compra Nova
<ul style="list-style-type: none">• Ocorre quando o produto ou serviço a ser comprado é visto como algo totalmente distinto dos bens e serviços habitualmente comprados pela organização.
Recompra Direta
<ul style="list-style-type: none">• Os materiais a serem comprados são recorrentes e pouca informação é necessária.
Recompra Modificada
<ul style="list-style-type: none">• Acontece quando os bens e serviços a serem comprados são recorrentes, mas os compradores buscam algumas mudanças nas compras futuras.

Vamos ver como isso já foi cobrado em provas?

6. (Cesgranrio/Técnico/Transpetro/2012) A função compras é um subsistema do Departamento de Administração de

Materiais, a qual tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços da empresa, no momento certo e com as quantidades desejadas. Enquadra-se como compras para investimento.

- Aqueles materiais que integram o produto final e, portanto, nesse caso, as matérias-primas e outros materiais que fazem parte do produto.
- Aqueles materiais que, sendo consumidos normal e rotineiramente, não integram o produto, sendo apenas material de consumo ou de custeio.
- Todas as compras que forem processadas na administração pública por meio da Lei nº 8.666/1993.
- As compras que demandem a participação de um Administrador com especialidade em comércio exterior.

e) As compras de bens e equipamentos que compõem o ativo da empresa.

As compras para investimento são aquelas em que os bens e materiais adquiridos irão compor o ativo da instituição. Envolvem bens de custo elevado, normalmente. Dessa forma, nosso gabarito é mesmo a letra E.

7. (Cespe/Analista/MPE/PI/2012) No caso de o item A sofrer alguma variação que modifique os procedimentos normais de suprimentos, a modalidade de compra indicada é a recompra modificada.

Nesta questão, a banca indica que o produto a ser comprado (item A) deverá sofrer alguma variação que irá alterar os procedimentos normais de suprimentos. Isso pode ter ocorrido por uma alteração tecnológica, por exemplo. Nesse caso, o produto é recorrente, mas deverá ser objeto de alguma mudança que demandará uma busca por informações por parte do setor de compras. Assim, é uma recompra modificada mesmo. O gabarito é questão certa.

4.5. Lote Econômico de Compras – LEC

O Lote Econômico de Compras (ou LEC) é uma técnica que é muito cobrada em provas de concursos públicos, apesar de não ser, atualmente, muito praticada nas empresas.

Seu uso hoje é limitado porque suas premissas são difíceis de serem cumpridas em nossos tempos mais “incertos”. Essas **premissas envolvem**: uma **demanda relativamente constante e conhecida**, prática de **compras de materiais em lote** (e não de modo contínuo) e um **conhecimento profundo dos custos** envolvidos.

Basicamente, o lote econômico de compra busca determinar qual seria o “lote” ideal para **equilibrar os custos de armazenagem** dos materiais **com os custos de pedido**. Dessa forma, os custos totais seriam minimizados.

Vamos imaginar uma situação? Você é o gerente de compras de uma drogaria. A cada pedido para o fornecedor, você gasta R\$300,00 de custos de pedido, como: gastos de telefonia, custo de frete etc. Pensando nisso, você logo tem uma ideia:

— *Porque não faço logo um “pedido”, com todas as necessidades que a minha drogaria terá nos próximos três meses?*

Bom, o problema é que você terá de receber muitos remédios ao mesmo tempo, não é verdade? O armazenamento desses remédios também gera custos. Talvez a sua empresa tenha de aumentar a área de almoxarifado para poder guardar todos esses produtos, dentre outros gastos.

Desta forma, o LEC seria o número certo de lotes a serem comprados, de modo que os custos de armazenamento sejam os mesmos dos custos de pedido.

Vamos ver como isso já foi cobrado em provas?

8. (Cespe/Analista/ANP/2013) No modelo de lote econômico, a quantidade ótima de estoques que deve compor cada pedido de compra é aquela em que os valores dos custos dos pedidos são iguais aos dos custos de manutenção dos estoques.

Perfeito! É exatamente esse o objetivo do cálculo do lote econômico de compras: o de equilibrar os custos de pedido com os custos de manutenção (ou armazenagem) dos estoques. O gabarito é mesmo questão certa.

Continuando, as bancas também adoram cobrar o próprio cálculo do LEC. Esse cálculo pode ser feito pela seguinte fórmula:

$$LEC = \frac{\sqrt{2 \times \text{Demanda} \times \text{Custo do Pedido}}}{\text{Custo de Armazenagem}}$$

Ou, utilizando uma fórmula um pouco mais detalhada, teríamos a seguinte equação:

$$LEC = \frac{\sqrt{2 \times \text{Demanda} \times \text{Custo do Pedido}}}{\text{Custo de Armazenagem} + (\text{Juros} \times \text{Preço unitário})}$$

Você deve estar se perguntando:

— *E quando devo usar cada uma dessas fórmulas?*

Ora, se a questão lhe deixar resolver apenas com a fórmula simples, escolha essa. Se isso não for possível, escolha a fórmula mais detalhada!

Vamos ver uma questão que cobrou esse tópico?

9. (Cesgranrio/Engenharia/BNDES/2013) Uma empresa utiliza o Lote Econômico de Compra (LEC) para repor o estoque de uma das suas peças cuja demanda anual é de 90.000 unidades.

Se o custo de colocação de um pedido é de R\$ 4.000,00 e o custo de manutenção de estoques é de R\$ 20,00 por peça por ano, qual é o LEC utilizado?

- a) 30
- b) 60
- c) 4.243
- d) 6.000
- e) 12.000

Esta questão nos permite utilizar a “fórmula simples” de calcular o LEC:

$$LEC = \frac{\sqrt{2 \times \text{Demanda} \times \text{Custo do Pedido}}}{\text{Custo de Armazenagem}}$$

Com os dados que a banca nos forneceu, podemos calcular facilmente o LEC:

$$LEC = \frac{\sqrt{2 \times 90.000 \times 4.000}}{20}$$

$$LEC = \sqrt{36.000.000}$$

$$LEC = 6.000$$

Desta forma, o gabarito da banca é mesmo a letra D.

4.6. Cadastro e Seleção de Fornecedores

Antes de podermos emitir um pedido de compras, devemos conhecer os fornecedores atuais ou potenciais dos produtos e serviços que desejamos. Não é interessante para uma organização depender apenas de um fornecedor. Assim, precisamos desenvolver um cadastro não só dos fornecedores ativos, que já fornecem bens e serviços para a organização, mas também de fornecedores alternativos, que podem fornecer esses bens e serviços em um momento de dificuldade.

Um bom setor de compras deve ter informações atualizadas sobre os fornecedores dos materiais consumidos pela empresa. Para que isso ocorra, devemos criar um **cadastro dos fornecedores**. De acordo com Gonçalves,¹²

Aprender a identificar os fabricantes e fornecedores de insumos, produtos e componentes e conhecer suas potencialidades são atribuições indispensáveis do gerenciamento de compras.

O cadastro de fornecedores envolve *o conjunto de informações relativas* à “identificação, codificação e classificação de algumas empresas (fornecedores) que mantêm relações de compra e venda para nossa empresa e contempla a avaliação de desempenho dos fornecedores em relação aos fornecimentos realizados”.¹³

Os fornecedores podem ser classificados como:

- **Comerciantes Varejistas** – Empresas intermediárias que vendem produtos diretamente ao consumidor final. É o tipo de comércio que nós conhecemos e em que compramos todos os dias.
- **Comerciantes Atacadistas** – Empresas intermediárias que têm seu foco na venda para distribuidores e comerciantes varejistas.
- **Indústrias** – Empresas que vendem os produtos que elas mesmas produzem.
- **Prestador de Serviço** – Fornecem serviços diversos, como: consultorias, limpeza, segurança,

auditorias etc.

- **Construtor de Obras Civis** – Empresas especializadas na construção, reforma e demolição de obras civis.

Vamos ver como isso já foi cobrado?

10. (Cespe/Técnico/Serpro/2013) Uma empresa que atua como intermediário comerciante, vendendo suprimentos ao consumidor final, é caracterizada como atacadista.

Negativo. Os comerciantes que estão focados nas vendas aos consumidores finais são os varejistas. Os atacadistas também são intermediários (ou seja, vendem produtos produzidos por outras empresas), mas têm o foco nas vendas para distribuidores e comerciantes varejistas. O gabarito é questão errada.

Continuando, após o trabalho de coleta dos dados dos fornecedores, devemos selecionar os melhores fornecedores para trabalhar com nossa instituição. A seleção desses fornecedores deve englobar uma série de requisitos, como:¹⁴

- responsabilidade;
- estabilidade;
- habilidade de negociação e de comércio;
- experiência no fornecimento do bem ou do serviço procurado;
- atuação no mercado.

Como as compras bem feitas podem gerar resultados muito significativos no resultado de nossa organização, não queremos qualquer fornecedor – desejamos parceiros confiáveis. Comprar pensando apenas em conseguir o melhor preço sem levar em consideração outros fatores pode acabar “saindo caro”. Desse modo, temos de levar em consideração o histórico do fornecedor no mercado e com a nossa própria instituição. Além disso, deve ser feita uma classificação dos fornecedores de acordo com os seguintes fatores: “tipo de produto que fabrica ou vende, capacidade de produção ou atendimento, facilidades de comunicação e de relacionamento com os clientes, localização geográfica”.¹⁵

4.6.1. Fonte Única, Simples e Múltipla

As compras podem ser “distribuídas” entre um ou mais fornecedores. Muitas vezes, podemos escolher trabalhar com apenas um fornecedor porque ele é o único que pode nos fornecer um determinado produto ou até mesmo por própria estratégia da nossa empresa.

As fontes podem ser classificadas como: única, simples e múltipla. A **fonte única** ocorre quando o fornecedor é exclusivo para aquele produto específico. Deste modo, não temos alternativa para o fornecimento.

Já a situação de **fonte simples** ocorre quando a nossa instituição deseja trabalhar apenas com

um fornecedor (mesmo existindo vários fornecedores no mercado), pois acredita que isso irá facilitar uma parceria de longo prazo e resultará em uma maior interação e sinergia entre fornecedor e cliente.

Finalmente, a situação de **fonte múltipla** acontece quando temos diversos fornecedores competindo para nos fornecer os materiais desejados. Uma das vantagens dessa situação é a maior competitividade entre os competidores, que favorece a negociação por parte de nossa empresa.

FontÚnica	FontSimples	FontMúltipla
<ul style="list-style-type: none">Fornecedor exclusivo	<ul style="list-style-type: none">Somente um fornecedor para o bem ou serviço	<ul style="list-style-type: none">Diversos fornecedores competindo para nos fornecer os materiais

Figura 4 – Classificação das fontes de suprimento

Vamos ver uma questão que cobrou esse tema?

11. (Cespe/Agente Técnico/Abin/2010) A fonte simples é caracterizada pela existência de apenas um fornecedor disponível no mercado, seja em razão de patentes, especificações técnicas, matéria-prima, seja em razão de localização.

Negativo. Vemos que a banca nos trouxe o conceito de fonte única (fornecedor exclusivo), e não o de fonte simples (em que nós escolhemos lidar somente com um fornecedor). Deste modo, o gabarito é questão errada.

Continuando, Baily et al propõem um sistema de compras que busca encorajar o desenvolvimento de novos fornecedores e proporcionar transparência para todo o processo. Para eles, as características básicas desse sistema deveriam destacar os seguintes elementos:¹⁶

- **Sistema de compras a três cotações:** tem por finalidade partir de um número mínimo de cotações para encorajar novos competidores. A pré-seleção dos concorrentes qualificados evita o dispêndio de tempo com um grande número de fornecedores.
- **Sistema de preço objetivo:** o conhecimento prévio do preço justo, além de ajudar nas decisões do comprador, proporciona uma verificação dupla no sistema de cotações. Pode ainda ajudar os fornecedores a serem competitivos, mostrando-lhes que suas bases comerciais não são reais e que seus preços estão fora de concorrência.
- **Duas ou mais aprovações:** no mínimo duas pessoas estão envolvidas em cada decisão da escolha do fornecedor. Isso estabelece uma defesa dos interesses da empresa pela garantia de um melhor julgamento, protegendo o comprador ao possibilitar revisão de uma decisão individual. Não fosse só essa razão, poder-se-ia acrescentar mais uma: o sistema de duas aprovações permite que os mesmos estejam envolvidos no processo de compra, uma vez que a decisão está sujeita a um assessoramento ou supervisão.
- **Documentação escrita** a presença de muito papel pode parecer desnecessária, porém fica

evidente que a documentação escrita anexa ao pedido, além de possibilitar, no ato da segunda assinatura, o exame de cada fase de negociação, permite a revisão e estará sempre disponível junto ao processo de compras para esclarecer qualquer dúvida posterior.

Vamos ver como isso já foi cobrado?

12. (Cespe/Técnico/TRT-10/2013) O sistema de compras de preço objetivo implica o conhecimento prévio do preço justo, o que proporciona uma verificação dupla no sistema de cotações .

Beleza. De acordo com Baily et al.,¹⁷ o sistema de preço objetivo “proporciona uma verificação dupla no sistema de cotações. Pode ainda ajudar os fornecedores a serem competitivos, mostrando-lhes que suas bases comerciais não são reais e que seus preços estão fora de concorrência”. O gabarito é, portanto, questão correta.

4.7. Estratégias do Setor de Compras

As organizações podem escolher algumas estratégias para a função de compras que costumam cair bastante em provas de concursos. As principais são as seguintes:

4.7.1. Verticalização ou Horizontalização

Uma estratégia de **verticalização** acontece quando uma organização **busca produzir os produtos de que necessita dentro da própria empresa**. Assim, ela tentará comprar fora o mínimo possível. Sempre que puder, tentará produzir internamente.¹⁸ Essa estratégia gera vantagens e desvantagens. **Como vantagem, podemos citar a independência que a empresa ganha do “mercado”**. A organização dominará a tecnologia de produção e poderá determinar quando e quantos produtos serão produzidos. Ela terá, portanto, um domínio maior sobre a sua cadeia produtiva.

Entretanto, existem diversas desvantagens nessa estratégia. Para produzir os bens internamente, **torna-se necessária uma grande estrutura, com máquinas e empregados que podem muitas vezes ficar ociosos**. Isso demanda também um grande investimento, que pode ser necessário em áreas mais prioritárias.¹⁹ Com isso, essa estratégia não tem sido adotada atualmente. **As empresas têm buscado a horizontalização!**

A **horizontalização** é uma estratégia que busca exatamente o contrário – **comprar o máximo de produtos no mercado**. Por meio dessa estratégia, as empresas procuram montar parcerias com os principais fornecedores para que estes entreguem produtos de qualidade, com preços competitivos.

Naturalmente, essa estratégia também gera vantagens e desvantagens. As principais vantagens são: a necessidade de investimentos menores em maquinário e instalações, a manutenção do foco da empresa nos seus processos essenciais e a flexibilidade para aproveitar novas tecnologias e produtos dos parceiros.

Infelizmente, a **horizontalização** também apresenta uma maior dependência dos fornecedores e um domínio menor das tecnologias de produção. Apesar desses problemas, essa é a estratégia que tem sido adotada pela maioria das empresas e governos por todo o mundo.

4.7.2. Centralização ou Descentralização

As compras podem ser organizadas de diferentes maneiras. Nessa classificação, estamos vendo “quem” é o responsável pelas compras na organização. Assim, **o processo de compras é centralizado quando todas as compras da empresa ficam ao cargo de um único setor.**²⁰

Quando a **responsabilidade pelas compras está “pulverizada” por muitos órgãos** da empresa, dizemos que existe uma **descentralização do processo de compras**. Temos três tipos de organização:²¹

Centralizaçãtotal	Descentralizaçãtotal	Organizaçõnista
<ul style="list-style-type: none"> Significa que todas as compras são executadas pela unidade central de compras. 	<ul style="list-style-type: none"> Significa que todas as unidades que compõem o sistema empresarial têm autonomia para realizar as compras relativas às suas necessidades. 	<ul style="list-style-type: none"> É uma combinação dos dois outros modelos.

Naturalmente, ambas as estratégias apresentam vantagens. Uma estrutura centralizada dá maior controle do processo de compras para a cúpula da empresa e também dá maior poder de barganha para a central de compras (porque os lotes comprados serão maiores).

J **á uma estrutura descentralizada costuma ser a preferida de empresas que estão distribuídas por grandes áreas geográficas**. Essa estratégia dá maior agilidade ao processo de compras e possibilita uma flexibilidade para cada área para gerir suas compras de acordo com as necessidades locais. Abaixo, podemos ver as principais vantagens de cada situação:

<p>Descentralização</p> <ul style="list-style-type: none"> Adequação aos problemas de cada região. Flexibilidade na negociação com fornecedores locais. Recebimento mais rápido dos materiais. Maior autonomia das áreas para gerir suas compras.
<p>Centralização</p> <ul style="list-style-type: none"> Maior poder de negociação e ganho de escala. Visão mais global e sistêmica. Maior controle do processo de compra. Evita compras em duplicidade. Gera maior especialização dos compradores.

Vamos ver como esse tema já foi cobrado?

13. (Cespe/Técnico/Serpro/2013) Uma organização que centraliza o processo de suprimento tem como principal vantagem a agilidade nas suas compras.

As compras de uma organização são centralizadas quando ficam a cargo de um único setor. Esse modelo apresenta vantagens e desvantagens. E exatamente uma das desvantagens da centralização é a menor flexibilidade na gestão das compras, pois o setor estará comprando para todas as unidades da empresa. O recebimento das compras será mais demorado nesse modelo. Assim, o gabarito é questão errada.

14. (Cespe/Técnico/Serpro/2013) A Descentralização no processo de suprimento possibilita que a organização obtenha, durante as compras, maiores descontos junto aos fornecedores potenciais.

Negativo. Se nós temos uma estratégia de descentralização das compras, isso significa que cada área ou setor da empresa irá efetuar suas compras. Isso acarretará compras de lotes menores, não é mesmo? Em vez de um grande pedido de compra para toda a organização, teremos diversos pedidos menores. Com pedidos menores, teremos menor poder de barganha com os fornecedores, gerando menores descontos. O gabarito é, portanto, questão incorreta.

4.8. Compras Eletrônicas ou E-Procurement

As novas tecnologias da informação e da comunicação têm revolucionado o modo como as empresas compram seus materiais e se relacionam com seus parceiros fornecedores.

As compras eletrônicas, ou o e-procurement, envolvem, basicamente, a utilização da internet nos procedimentos de compra de bens e serviços. Podemos utilizar a internet de diversas formas. De acordo com Grant, existem estas formas de *e-procurement*.²²

- **Sourcing eletrônico** – consiste na identificação de novos fornecedores utilizando a internet.
- **Licitação eletrônica** – é o processo de envio de pedidos de informações e propostas a fornecedores e recebimento de respostas via internet.
- **Informação eletrônica** – é o processo de fazer a coleta e distribuir informações de compra entre participantes internos e externos utilizando tecnologia de internet.
- **Leilão reverso eletrônico** – é equivalente a um leilão reverso, porém via internet, que habilita um fornecedor a vender mercadorias e serviços excedentes a várias organizações compradoras conhecidas ou desconhecidas.
- **MRO eletrônico e ERP baseado na WEB** – são processos para criação e aprovação de pedidos de compra, emissão de pedidos de compra e recebimento de mercadorias e serviços mediante a utilização de sistemas de software baseados na internet.

Como vimos acima, a internet tem sido utilizada cada vez mais como ferramenta de trabalho dos compradores, sejam eles do setor público ou do setor privado.

De acordo com Monte Alto et al.,²³

Os sistemas de e-procurement, envolvendo relações entre empresas (B2B), passaram de sistemas eletrônicos privados de troca de dados que ligavam, com altos custos, algumas empresas a alguns clientes e fornecedores, **para sistemas baseados no protocolo internet, mais abertos e baratos**. A etapa mais avançada desse processo é a criação de bolsas eletrônicas, nas quais são realizados leilões reversos por meio da internet para a aquisição dos mais variados tipos de bens e serviços.

Atualmente, temos sistemas em funcionamento que automatizam e agilizam o processo de coleta de informações, envio do pedido de compras, pedido de atualização de informações de envio etc.

Dentre as principais vantagens das compras eletrônicas, temos as seguintes:²⁴

- **Aumentam a eficácia operacional** (liberando o comprador para executar outras tarefas para as quais nunca dispõe de tempo).
- Asseguram **preços mais competitivos**.
- **Reduzem o trabalho burocrático** (telefonemas, fax, preparação de cotação etc.).
- Proporcionam **maior velocidade e segurança ao processo de compra**.
- **Reduzem estoques**.
- Oferecem **maior agilidade nas operações de aprovação das encomendas** (automática).
- Padronizam e automatizam as ações e os procedimentos de compra.
- Provocam **menor ocorrência de devolução de mercadorias** e, conseqüentemente, retrabalho.
- **Disponibilizam tempo integral (24 horas) de comunicação** com os fornecedores.
- **Possibilitam maior facilidade na pesquisa de novas fontes de fornecimento**.
- Reduzem bastante a necessidade de cadastro de fornecedores.

Vamos ver agora uma questão sobre esse tema?

15. (Cesgranrio/Analista de Suprimentos/Citepe/2012) O e-procurement é o termo genérico usado para descrever o uso de métodos eletrônicos no processo de compra. Um benefício consolidado das ações de e-procurement é:

- a) Promover o aprimoramento de eficiências nos sistemas produtivos.
- b) Ampliar os relacionamentos econômico-financeiros entre fornecedores.
- c) Reduzir os custos de transação com fornecedores.
- d) Manter os níveis de competição no mercado diminuindo assim os preços.
- e) Aprimorar a habilidade em gerenciar os conflitos na cadeia de suprimentos na realização de negócios.

As compras eletrônicas apresentam realmente diversas vantagens ao comprador. Dentre as principais vantagens, temos a melhoria da eficácia operacional, ou seja, o ganho em tempo para executar os pedidos de compra, de envio de cotações etc. Isso se reflete em uma redução dos custos de transação com os fornecedores, que a banca descreveu na letra C, que é mesmo o gabarito.

4.8. Incoterms

Este tema, que é cenário da matéria de Comércio Internacional, tem sido cobrado nas provas de Administração de Materiais ultimamente. Desta forma, vamos trabalhar os principais pontos que vocês devem compreender e levar para sua prova.

Incoterms são termos conhecidos e utilizados em todo o mundo para o comércio exterior. São siglas que indicam, basicamente:

O ponto de entrega da mercadoria.	Até onde vai a responsabilidade do vendedor.	Quem paga os custos da operação.
-----------------------------------	--	----------------------------------

Deste modo, esses termos são utilizados para definir como os contratos de compra e venda estabelecem as responsabilidades e custos de cada transação. Entretanto, como os INCOTERMS não são objeto de nenhum acordo internacional vinculante, o seu emprego em contrato internacional de compra e venda é facultativo.

Esses termos são definidos pela *International Chamber of Commerce*(ICC) em sua Publicação nº 715E, de 2010, e estão normatizados no Brasil pela Resolução nº 21, de 07 de abril de 2011.²⁵

EXW – EX WORKS

O Termo “EX WORKS” poderia ser traduzido como “NA ORIGEM”. Neste tipo, o vendedor limita-se a colocar a mercadoria à disposição do comprador no seu domicílio, no prazo estabelecido, não se responsabilizando pelo desembarço para exportação nem pelo carregamento da mercadoria em qualquer veículo coletor. Essa condição é utilizável em qualquer modalidade de transporte.

No caso do Brasil, em virtude de o comprador estrangeiro não dispor de condições legais para providenciar o desembarço para saída de bens do País, fica subentendido que essa providência será adotada pelo vendedor, sob suas expensas e riscos, no caso da exportação brasileira.

FCA – FREE CARRIER

O Termo “FREE CARRIER” poderia ser traduzido como “LIVRE NO TRANSPORTADOR”. Neste tipo, o vendedor completa suas obrigações e encerra sua responsabilidade quando entrega a mercadoria, desembaraçada para a exportação, ao transportador ou a outra pessoa indicada pelo comprador, no local nomeado do país de origem.

A partir deste momento, se encerram todas as responsabilidades do vendedor, ficando o comprador responsável por todas as despesas e por quaisquer perdas ou danos que a mercadoria possa vir a sofrer. Essa condição também é utilizável em qualquer modalidade de transporte

FAS – FREE ALONGSIDE SHIP

“FREE ALONGSIDE SHIP” pode ser traduzido como “LIVRE AO LADO DO NAVIO”. Nessa condição de venda, o vendedor encerra suas obrigações no momento em que a mercadoria é colocada, desembaraçada para exportação, ao longo do costado do navio transportador indicado pelo comprador, no cais ou em embarcações utilizadas para carregamento da mercadoria, no porto

de embarque nomeado pelo comprador.

Desta forma, o vendedor será o responsável pelo desembarço aduaneiro da mercadoria para exportação. Essa condição só pode ser utilizável no transporte aquaviário (marítimo ou hidroviário interior).

FOB – FREE ON BOARD

Este é um dos tipos mais utilizados e conhecidos de Incoterms. Fique atento! Poderia ser traduzido como “LIVRE A BORDO” no porto de embarque escolhido.

Nessa condição, o vendedor encerra suas obrigações e responsabilidades quando a mercadoria, desembarçada para a exportação, é entregue, arrumada, a bordo do navio no porto de embarque, ambos indicados pelo comprador, na data ou dentro do período acordado.

Assim, **a entrega ocorre a bordo do navio designado pelo comprador, quando todas as despesas passam a correr por sua conta.** Apesar disso, o vendedor é o responsável pelo desembarço aduaneiro da mercadoria para exportação. Essa condição somente é utilizável no transporte aquaviário (marítimo ou hidroviário interior).

CFR – COST AND FREIGHT

Poderia ser traduzido como “CUSTO E FRETE”. Nesta condição, além de arcar com obrigações e riscos previstos para o termo FOB, o vendedor contrata e paga frete e custos necessários para levar a mercadoria até o porto de destino combinado.

Portanto, o vendedor será o responsável pelo pagamento dos custos necessários para colocar a mercadoria a bordo do navio, pelo pagamento do frete até o porto de destino designado, pelo desembarço aduaneiro da exportação, mas os riscos de perda ou dano da mercadoria, bem como quaisquer outros custos adicionais, são transferidos do vendedor para o comprador no momento em que a mercadoria cruza a murada do navio.

Desse modo, caso queira se resguardar, o comprador deve contratar e pagar o seguro da mercadoria. Essa condição é utilizável exclusivamente no transporte aquaviário (marítimo ou hidroviário interior).

CIF – COST, INSURANCE AND FREIGHT

Esta condição também é muito utilizada nas compras internacionais. Poderia ser traduzido como “CUSTO, SEGURO E FRETE”. Nesse código de comércio, além de arcar com obrigações e riscos previstos para o termo FOB, o vendedor contrata e paga frete, custos e seguro relativos ao transporte da mercadoria até o porto de destino combinado.

Deste modo, a responsabilidade sobre a mercadoria é transferida do vendedor para o comprador no momento da transposição da amurada do navio no porto de embarque, mas o vendedor é o responsável pelo pagamento dos custos e do frete necessários para levar a mercadoria até o porto de destino indicado. O vendedor deverá contratar e pagar o prêmio de seguro do transporte principal.

Entretanto, o seguro pago pelo vendedor tem cobertura mínima, de modo que compete ao comprador avaliar a necessidade de efetuar seguro complementar. Ele é utilizável exclusivamente no transporte aquaviário (marítimo ou hidroviário interior).

CPT – CARRIAGE PAID TO

Poderia ser traduzido como “TRANSPORTE PAGO ATÉ”. Nessa condição, além de arcar com obrigações e riscos previstos para o termo FCA, o vendedor contrata e paga frete e custos necessários para levar a mercadoria até o local de destino combinado.

Portanto, o vendedor contrata e paga o frete para levar as mercadorias ao local de destino designado. A partir do momento em que as mercadorias são entregues à custódia do transportador, os riscos por perdas e danos se transferem do vendedor para o comprador, assim como possíveis custos adicionais que possam incorrer. Esse tipo é utilizável em qualquer modalidade de transporte.

CIP – CARRIAGE AND INSURANCE PAID TO

Poderia ser traduzido como “TRANSPORTE E SEGURO PAGOS ATÉ” o local de destino nomeado. Nesta condição, além de arcar com obrigações e riscos previstos para o termo FCA, o vendedor contrata e paga frete, custos e seguro relativos ao transporte da mercadoria até o local de destino combinado.

Assim, as responsabilidades do vendedor são as mesmas descritas no CPT, acrescidas da contratação e pagamento do seguro até o destino. Pode ser utilizável em qualquer modalidade de transporte.

DAT – DELIVERED AT TERMINAL

Poderia ser traduzido como “ENTREGUE NO TERMINAL” (terminal nomeado no porto ou local de destino). Nessa condição, o vendedor completa suas obrigações e encerra sua responsabilidade quando a mercadoria é colocada à disposição do comprador, na data ou dentro do período acordado, num terminal de destino nomeado (cais, terminal de contêineres ou armazém, dentre outros), descarregada do veículo transportador, mas não desembaraçada para importação. Pode ser utilizada em qualquer modalidade de transporte.

DAP – DELIVERED AT PLACE

Poderia ser traduzido como “ENTREGUE NO LOCAL”. Nessa transação, o vendedor completa suas obrigações e encerra sua responsabilidade quando coloca a mercadoria à disposição

do comprador, na data ou dentro do período acordado, num local de destino indicado que não seja um terminal, pronta para ser descarregada do veículo transportador e não desembaraçada para importação. Pode ser utilizada em qualquer modalidade de transporte.

DDP – DELIVERED DUTY PAID

Poderia ser traduzido como “ENTREGUE COM DIREITOS PAGOS”. Nesta condição, o

vendedor completa suas obrigações e encerra sua responsabilidade quando a mercadoria é colocada à disposição do comprador, na data ou dentro do período acordado, no local de destino designado no país importador, não descarregada do meio de transporte.

Assim, o vendedor, além do desembaraço, assume todos os riscos e custos, inclusive impostos, taxas e outros encargos incidentes na importação. Essa condição pode ser utilizada em qualquer modalidade de transporte.

Entretanto, em virtude de o vendedor estrangeiro não dispor de condições legais para providenciar o desembaraço para entrada de bens do País, esse termo não pode ser utilizado na importação brasileira, devendo ser escolhido o DAT ou DAP no caso de preferência por condição disciplinada pela ICC.

Abaixo, podemos ver um resumo desses termos de comércio:

Grupo	Incoterms	Descrição
E de Ex (PARTIDA – Mínima obrigação para o exportador)	EXW-EX WORKS (named place of delivery) – NA ORIGEM (local de entrega nomeado)	Mercadoria entregue ao comprador no estabelecimento do vendedor.
F de Free (TRANSPORTE PRINCIPAL NÃO PAGO PELO EXPORTADOR)	FCA – FREE CARRIER (named place of delivery) – LIVRE NO TRANSPORTADOR (local de entrega nomeado) FAS – FREE ALONGSIDE SHIP (named port of shipment) – LIVRE AO LADO DO NAVIO (porto de embarque nomeado) FOB – FREE ON BOARD (named port of shipment) – LIVRE A BORDO (porto de embarque nomeado)	Mercadoria entregue a um transportador internacional indicado pelo comprador.
C de Cost ou Carriage (TRANSPORTE PRINCIPAL PAGO PELO EXPORTADOR)	CFR – COST AND FREIGHT (named port of destination) – CUSTO E FRETE (porto de destino nomeado) CIF – COST, INSURANCE AND FREIGHT (named port of destination) – CUSTO, SEGURO E FRETE (porto de destino nomeado) CPT – CARRIAGE PAID TO (named place of destination) – TRANSPORTE PAGO ATÉ (local de destino nomeado) CIP – CARRIAGE AND INSURANCE PAID TO (named place of destination) – TRANSPORTE E SEGURO PAGOS ATÉ (local de destino nomeado)	O vendedor contrata o transporte, sem assumir riscos por perdas ou danos às mercadorias ou custos adicionais decorrentes de eventos ocorridos após o embarque e despacho.
D de Delivery (CHEGADA-Máxima obrigação para o exportador)	DAT – DELIVERED AT TERMINAL (named terminal at port or place of destination) – ENTREGUE NO TERMINAL (terminal nomeado no porto ou local de destino) DAP – DELIVERED AT PLACE (named place of destination) – ENTREGUE NO LOCAL (local de destino nomeado)	O vendedor se responsabiliza por todos os custos e riscos para colocar a mercadoria no local de destino.

DDP – DELIVERED DUTY PAID (named place of destination) – ENTREGUE COM DIREITOS PAGOS (local de destino nomeado)
--

Figura 6 – Categorias dos Incoterms. Adaptado de: <http://www.aprendendoaexportar.gov.br>

Vamos ver como este tema já foi cobrado?

16. (Cespe/Técnico/TRT-10/2013) Os custos referentes à entrega da mercadoria por meio da modalidade de frete denominado FOB (*free on board*) estão inclusos no preço apresentado pelo fornecedor.

Negativo. Nessa condição, o vendedor entrega os produtos negociados na embarcação e, neste momento, os custos e riscos passam a estar por conta do comprador! Desse modo, os custos do transporte e do seguro correm por conta de quem compra e não estão inseridos no custo do produto.

Assim, **a entrega ocorre a bordo do navio designado pelo comprador, quando todas as despesas passam a correr por sua conta.** Apesar disso, o vendedor é o responsável pelo desembaraço aduaneiro da mercadoria para exportação.

Já nas condições do grupo C, como a condição CIF, o custo do transporte está inserido no custo do produto. O gabarito é mesmo questão errada.

Questões Comentadas

17. (Cesgranrio/Analista de Suprimentos/Citepe/2012) A função de compras une a empresa e seus fornecedores. Observe as afirmativas a seguir.

I. Uma das atividades da função de compras é requerer cotação de preços aos fornecedores.

II. Uma das atividades da função de compras é preparar os pedidos de compras.

III. Controlar o atravessamento dos pedidos de compra é uma atividade da função de compras.

IV. Disponibilizar os materiais comprados para a produção é uma atividade da função de compras.

Está correto APENAS o que se afirma em:

- a) I e II.
- b) II e III.
- c) II e IV.
- d) I, II e III.
- e) II, III e IV.

Esta questão da Cesgranrio é bastante simples. De acordo com Arnold,²⁶ as atividades da função compras englobam:

- Receber e analisar as requisições de compra.
- Selecionar fornecedores. Encontrar fornecedores potenciais. Solicitar, receber e analisar cotações.
- Determinar o preço correto.
- Emitir pedidos de compra.
- Fazer um acompanhamento para garantir que os prazos de entrega sejam cumpridos.

- Receber e aceitar as mercadorias.
- Aprovar a fatura para pagamento ao fornecedor.

Dessa maneira, podemos ver que as três primeiras frases estão corretas. Apenas a última afirmativa não descreve uma atividade da função compras, pois é o almoxarifado que disponibiliza os materiais estocados para o processo produtivo. O gabarito é, assim, a letra D.

18. (Cespe/Técnico/Ancine/2012) A aquisição emergencial e rápida é uma das vantagens da centralização da função de compras nas organizações.

Temos as compras de uma organização de modo centralizado quando todas as compras da empresa ficam a cargo de um único setor. Uma das principais desvantagens da centralização é a menor flexibilidade na gestão das compras, com uma conseqüente demora no recebimento das entregas dos materiais. Desse modo, o gabarito é questão errada.

19. (Cespe/Técnico/Anatel/2012) A análise de fornecedores executada pelo setor de compras de uma organização deve incluir os fornecedores ativos e os potenciais.

A frase está correta. Não devemos sempre analisar somente os fornecedores atuais ou ativos, que estão no momento fornecendo os materiais para a nossa organização. Devemos também estar em contato com potenciais fornecedores, buscando sempre alternativas mais adequadas de fornecimento e alternativas para os casos em que os nossos fornecedores venham a falhar no fornecimento dos bens e serviços. O gabarito é questão certa.

20. (Cespe/Técnico/TRE-RJ/2012) Em uma empresa que adote a descentralização de compras, cada uma das unidades dessa empresa terá um órgão de compras próprio para o atendimento de suas necessidades.

Perfeito. Se nós temos uma estratégia de descentralização das compras, isso significa que cada área ou setor da empresa irá efetuar suas compras. Com isso, cada área ou unidade deverá organizar um setor de compras para satisfazer suas necessidades de materiais. O gabarito é questão certa.

21. (Cespe/Analista/TJ/ES/2011) As etapas do ciclo de compras incluem o acompanhamento do pedido de compra e o controle do recebimento do material comprado.

Perfeito. Dentre as atividades do processo ou ciclo de compras, temos o acompanhamento do pedido e do recebimento do material, em conjunto com a equipe do almoxarifado. Desse modo, o gabarito é questão certa.

22. (Cesgranrio/Técnico/Transpetro/2012) O Lote Econômico de Compras representa a quantidade de materiais comprada pela empresa que reduz o custo de manutenção de estoque. Uma empresa do setor de alimentos adquire anualmente 2.000 toneladas de açúcar, que é consumido em seu sistema de produção. O custo anual de manutenção de estoque é de R\$ 300,00/tonelada, e o custo estimado para a efetivação de cada pedido é de R\$ 50,00/pedido. Pela abordagem do Lote Econômico de Compras (LEC), a expressão a ser utilizada para se calcular o tamanho do lote

de fornecimento desse item é:

$$a) \sqrt{\frac{2 \times 2.000 \times 50}{300}}$$

$$b) \sqrt{\frac{2 \times 2.000 \times 50}{50}}$$

$$c) \sqrt{\frac{50 \times 2.000 \times 300}{2}}$$

$$d) \sqrt{[(2.000 \times 50) / (50 / 2)]}$$

$$e) \sqrt{[(2.000 \times 50) / (300 / 2)]}$$

A banca nos trouxe uma questão bem interessante. De acordo com seus dados, poderemos utilizar a “fórmula simples” de calcular o LEC:

$$LEC = \frac{\sqrt{2 \times \text{Demanda} \times \text{Custo do Pedido}}}{\text{Custo de Armazenagem}}$$

Os dados são os seguintes:

- Demanda: 2.000 toneladas
- Custo do pedido: 50
- Custo de manutenção (armazenagem): 300

Inserindo os dados, poderíamos calcular o LEC da forma abaixo:

$$LEC = \frac{\sqrt{2 \times 2.000 \times 50}}{300}$$

Entretanto, a banca somente quer a fórmula. Com isso, nosso gabarito é mesmo a letra A.

23. (Cesgranrio/Auxiliar de Almoxarifado/Citepe/2012) Um dos objetivos da função aquisição é manter:

- a) Um fluxo contínuo de material que atenda às necessidades operacionais de uma empresa.
- b) A manutenção dos materiais mediante requisições autorizadas dos funcionários da empresa.
- c) A atualização dos documentos, quando necessário, para guarda e proteção dos materiais adquiridos.
- d) A identificação de material conforme catálogo de compras.
- e) Os materiais adquiridos em segurança e organizados.

A função de compras tem diversos objetivos, mas os principais envolvem: suprir a organização com os materiais necessários com bom preço, qualidade adequada e no tempo necessário. Dessa forma, podemos ver que a letra A é a que está alinhada aos objetivos principais do setor, não é verdade? O gabarito é mesmo a letra A.

24. (FGV/Técnico/Senado/2012) Uma empresa compra brindes a um custo unitário de R\$ 30,00. Dada uma demanda anual de 4.000 unidades, um custo do pedido de R\$ 40,00 e um custo de manutenção em estoque de R\$ 2,00 ao ano, qual é o lote econômico?

- a) 200.
- b) 300.
- c) 400.
- d) 500.
- e) 600.

Mais uma questão para calcular o LEC. Os dados fornecidos pela banca são os seguintes:

- Demanda: 4.000.
- Custo do pedido: 40.
- Custo de manutenção (armazenagem): 2.

A “fórmula simples” de calcular o LEC é a seguinte:

$$LEC = \frac{\sqrt{2 \times \text{Demanda} \times \text{Custo do Pedido}}}{\text{Custo de Armazenagem}}$$

Com os dados que a banca nos forneceu, podemos calcular o LEC:

$$LEC = \frac{\sqrt{2 \times 4.000 \times 40}}{2}$$

· = ·

Assim, o gabarito da banca é a letra C.

25. (Cespe/Técnico/Ancine/2012) Cabe ao comprador, além de especificar a qualidade, providenciar os meios apropriados de inspeção e testes de verificação que comprovem a qualidade por ele desejada.

Beleza. O comprador deve estabelecer qual é o nível de qualidade adequado para sua empresa e que o fornecedor deve providenciar. Além disso, ele precisa ser capaz de medir e inspecionar esses requisitos de qualidade, pois isso facilitará o trabalho da equipe que irá receber o material. Essa equipe poderá aceitar ou rejeitar o material, de acordo com os resultados da inspeção. O gabarito é questão certa.

26. (Cespe/Técnico/TRT-10/2013) Denomina-se verticalização o processo em que a empresa se torna seu próprio fornecedor, passando ela própria a produzir internamente suas matérias-primas, para evitar a dependência de fornecedores externos.

Beleza! Na verticalização, a empresa busca produzir internamente todos os materiais necessários no seu processo produtivo. Nessa estratégia, a organização buscará comprar no mercado o mínimo possível. A verticalização realmente gera vantagens. Dentre elas, a organização dominará a tecnologia de produção e poderá determinar quando e quantos produtos serão produzidos. Ela terá, portanto, um domínio maior sobre a sua cadeia produtiva. O gabarito é questão certa.

27. (Cespe/Técnico/Ancine/2012) Cabe ao departamento de compras manter boa articulação com o mercado fornecedor.

Com certeza! O setor de compras deve estar em contato constante não só com seus atuais fornecedores, mas também com os fornecedores potenciais. Deve estudar os novos lançamentos no mercado, a situação de cada produtor (capacidade, situação financeira etc.), bem como outros aspectos relacionados com os materiais que deseja comprar. Dessa forma, a organização terá melhores condições de manter um bom fluxo de materiais para seu processo produtivo. O gabarito é questão certa.

28. (Cespe/Agente Técnico/Abin/2010) As funções da equipe de compras envolvem todo o processo de localização de fornecedores e fontes de suprimento, cotação, aquisição de materiais, acompanhamento da ordem de fornecimento junto aos fornecedores e o recebimento do material comprado, para controlar e garantir o fornecimento de acordo com a especificação solicitada.

Perfeito. O setor de compras não só deve selecionar o fornecedor e emitir a ordem de compras, mas também verificar se o produto foi entregue de acordo com as especificações solicitadas e na quantidade correta. Cabe esclarecer que o setor que recebe as mercadorias é o almoxarifado, mas a equipe de compras deve efetuar a documentação enviada pelo fornecedor e conferir se a entrega confere com o que foi solicitado. O gabarito é questão correta.

29. (Cespe/Técnico/Antaq/2009) Uma vantagem de se adotar a centralização do processo de compras é a obtenção de

maior controle de materiais em estoque.

Perfeito. Quando a empresa centraliza o processo de compras em um único setor – como em uma central de compras –, ganha um controle maior de todo o sistema, pois todas as compras são feitas pelo mesmo setor. Isso possibilita também um ganho de escala e um maior poder de barganha dos compradores. O gabarito é mesmo questão correta.

30. (Cespe/Técnico/TJ/DF/2008) Análise da requisição de compra, recebimento e aceitação da mercadoria e aprovação da fatura para pagamento do fornecedor são fases do ciclo de compras.

Perfeito. A banca cobrou a definição de Arnold para o ciclo de compras. De acordo com ele, as atividades da função compras englobam:²⁷

- Receber e **analisar as requisições de compra.**
- Selecionar fornecedores. Encontrar fornecedores potenciais. Solicitar, receber e analisar cotações.
- Determinar o preço correto.
- Emitir pedidos de compra.
- Fazer um acompanhamento para garantir que os prazos de entrega sejam cumpridos.
- **Receber e aceitar as mercadorias.**
- **Aprovar a fatura para pagamento ao fornecedor.**

Como vimos, todas as atividades citadas pela banca fazem, sim, parte do processo de compras. O gabarito é mesmo questão certa.

31. (Cespe/Técnico/MPU/2013) Na organização de compras, é imprescindível conhecer os registros de compras, preços, estoques, consumo e fornecedores.

Perfeito. O setor de compras deve ter registros das últimas compras, dos preços praticados pelos fornecedores, do nível dos estoques no momento, da tendência de consumo, dentre outros aspectos relacionados com o material que ele irá comprar. Com esses dados, a empresa poderá negociar melhor com seus fornecedores o suprimento dos bens e serviços e tomar as decisões mais adequadas para a instituição. O gabarito é questão certa.

32. (Cespe/Administrador/Cehab/2009) Atualmente, a função de comprador não é mais a de anotador de pedidos, mas, sim, a de um conhecedor das mercadorias e dos fornecedores e um bom negociador.

Perfeito. Atualmente, não basta ser um mero “anotador de pedidos”, mas sim conhecer profundamente os materiais desejados pela empresa e os fornecedores atuais e potenciais no mercado. O gabarito é questão certa.

33. (FCC/Analista/Câmara dos Deputados/2007) O Departamento de Administração utiliza o material “ABC” a uma taxa uniforme de 60 unidades diárias e com um consumo anual de 15.000 unidades. Decidiu-se manter um estoque mínimo de 0 (zero) unidades. O preço unitário, a qualquer tempo, é de R\$ 0,50 e os custos de cotação e de recebimento do

material é de R\$ 5,00 por pedido. Supondo que o custo total de manutenção, em estoque anual por unidade, seja de R\$ 0,15, o Lote Econômico de Compra é:

- a) 1.000 unidades/pedido.
- b) 1.250 unidades/pedido.
- c) 1.875 unidades/pedido.
- d) 3.000 unidades/pedido.
- e) 15.000 unidades/pedido.

Esse cálculo pode ser feito pela seguinte fórmula:

$$LEC = \frac{\sqrt{2 \times \text{Demanda} \times \text{Custo do Pedido}}}{\text{Custo de Armazenagem}}$$

Os dados fornecidos pela banca são os seguintes:

- Demanda: 15.000.
- Custo do pedido: 5.
- Custo de Armazenagem/Manutenção: 0, 15.

Dessa maneira, podemos partir para a resolução da questão:

$$LEC = \frac{\sqrt{2 \times 15.000 \times 5}}{0,15}$$

$$LEC = \sqrt{1.000.000}$$

$$LEC = 1.000$$

Assim, nosso gabarito é mesmo a letra A.

34. (Cespe/Administrador/Cehab/2009) Em um processo de compras, a qualificação dos fornecedores não se torna relevante para a análise, visto que o menor preço sempre é o que melhor atenderá os interesses da empresa compradora.

Nem pensar, não é mesmo? Claro que a qualificação do fornecedor é fundamental. De que nos adiantaria comprar por um preço barato e não receber o produto (porque o vendedor não tem

capacidade de produção, por exemplo) ou receber um material fora das nossas especificações de qualidade? O gabarito é questão errada.

35. (FCC/Técnico/TRE/RN/2005) O lote econômico de compras, num ambiente de demanda equilibrada, é utilizado na gestão de materiais para encontrar o ponto ótimo no qual o custo total de pedir e manter materiais em estoque é:

- a) maximizado.
- b) eliminado.
- c) aumentado.
- d) minimizado.
- e) diferenciado.

O lote econômico de compra (LEC) é calculado para que possamos determinar o “lote” ideal em ordem que consigamos equilibrar os custos de armazenagem dos materiais com os custos de pedido. Portanto, os custos totais seriam minimizados, naturalmente. O gabarito é a letra D.

36. (Esaf/Técnico/DNIT/2013) Considere um setor de compras e os responsáveis pelas compras. Analise as opções abaixo e selecione aquela que representa um atributo do perfil do comprador.

- a) Um comprador deve ser preparado, mas não é preciso que seu conhecimento esteja no mesmo nível do fornecedor.
- b) Todo comprador deve perseguir uma compra que resulte em economia de recurso financeiro, independentemente das políticas organizacionais.
- c) O comprador deve orientar seu comportamento nos mais altos níveis, em concorrências, discussões de preços e finalização da compra.
- d) A ética negocial é definida pelos negociadores e não pelas organizações.
- e) O sigilo das negociações é opcional, podendo o negociador revelar as ofertas feitas por concorrentes para obter melhor preço do fornecedor.

A letra A está incorreta, pois o comprador deve conhecer profundamente sobre o material que deseja e deve estar negociando com conhecimentos semelhantes ou maiores do que o seu fornecedor.

A segunda afirmativa também está errada. Nem sempre uma compra feita pelo melhor preço resulta em um material mais adequado para a organização. O preço é apenas um dos fatores que deve ser levado em consideração em uma negociação.

Já a letra C está perfeita e é o nosso gabarito. A letra D está incorreta, pois a ética negocial é, sim, definida pelas organizações, não pelas pessoas envolvidas. Finalmente, a letra E está errada porque o sigilo é sim fundamental para um comportamento ético do comprador.

O gabarito é, portanto, a letra C.

37. (Cespe/Técnico/Bacen/2013) O objetivo principal da área de gestão de compras é assegurar o suprimento dos bens e serviços necessários às atividades da empresa. O setor de compras planeja e coordena o processo de aquisição de materiais, além de controlar o estoque de matéria-prima. A seleção de fornecedores é a última etapa da gestão de compras, pois as outras demandas da área independem do tipo de fornecedor escolhido e possuem nível maior de prioridade.

Temos dois problemas com esta questão. O setor de compras não controla o estoque de matéria-prima. Além disso, a seleção dos fornecedores não é a última etapa da gestão de compras.

O gabarito é questão errada.

38. (Cespe/Técnico/Bacen/2013) Segundo o Tribunal de Contas da União, para que haja aplicação e obtenção dos princípios gerenciais da eficácia, da eficiência e da economicidade na gestão dos recursos organizacionais, é necessário que a instituição adote uma visão mais funcional e departamentalizada no processo de compras/contratação.

Nem precisamos ter acesso ao texto oficial do TCU. Uma visão departamentalizada não é indicada para setores de compra nos tempos modernos. Não devemos ter uma visão focada somente nas necessidades do setor, mas, sim, da instituição como um todo. A visão deve ser sistêmica, não departamentalizada. O gabarito é questão errada.

Gabaritos

1. E
2. D
3. E
4. X
5. C
6. E
7. C
8. C
9. D
10. E
11. E
12. C
13. E
14. E
15. C
16. E
17. D
18. E
19. C
20. C
21. C
22. A
23. A
24. C
25. C
26. C
27. C
28. C
29. C
30. C
31. C

32. C
33. A
34. E
35. D
36. C
37. E
38. E

Bibliografia

ARNOLD, Tony J.R. *Administração de Materiais: uma introdução*. São Paulo: Atlas, 1999.

BAILY, Peter; JONES, David; FARMER, David; JESSOP, David. *Compras: princípios e administração*. São Paulo: Atlas, 1999.

DIAS, Marco Aurélio P. *Administração de Materiais*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FRANCISCHINI, Paulino G.; GURGEL, Floriano do Amaral. *Administração de Materiais e do Patrimônio*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. *Administração de Materiais*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

GRANT, David B. *Gestão de Logística e cadeia de suprimentos*. São Paulo: Saraiva, 2013.

MONTE ALTO, Clélio Feres; PINHEIRO, Antônio Mendes; ALVES, Paulo Caetano. *Técnicas de Compras*. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

RENNÓ, Rodrigo. *Administração Geral para Concursos*. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2013.

TEIXEIRA, Carolina. *Administração de recursos materiais para concursos: teoria e exercícios do Cespe comentados*. São Paulo: Método, 2010.

VIANA, João José. *Administração de Materiais: um enfoque prático*. São Paulo: Atlas, 2010.

Armazenagem, Distribuição e Transporte de Materiais

Mesmo com a preocupação de reduzir estoques, as instituições devem manter algum estoque dentro de suas instalações para ter maior segurança de que não faltará material para o seu funcionamento.

Esses materiais devem ficar acondicionados em um local próprio, adequado ao tipo de material (materiais químicos, produtos alimentícios, brinquedos etc.), para que não venham a se deteriorar, causar danos aos profissionais que trabalham na empresa ou riscos para as próprias instalações.

Ao mesmo tempo, os materiais devem ser guardados em locais de fácil acesso para que possam ser movimentados de modo ágil e transportados rapidamente para os usuários e clientes que venham a necessitar deles. É sobre esse trabalho de acondicionar, movimentar e transportar os materiais que vamos tratar neste capítulo.

5.1. Administração dos Almoxarifados

Um almoxarifado nada mais é do que um depósito ou armazém que receberá os materiais que a empresa quer estocar, guardar. Dessa maneira, a armazenagem é ligada ao recebimento, à classificação, à movimentação e ao acondicionamento desses materiais. De acordo com Franklin,¹ “armazenagem é a guarda temporária de produtos estocados para posterior distribuição”.

Os almoxarifados podem ser pequenos, como o espaço dentro de uma drogaria destinado aos remédios e cosméticos que serão vendidos aos clientes, como podem ser imensos galpões com milhares de itens, como nos casos dos centros de distribuição das empresas distribuidoras.

De acordo com Gonçalves, a armazenagem envolve as seguintes atividades:²

- **Recebimento dos materiais**, que inclui a recepção dos bens enviados ao armazém pelos fornecedores ou dos bens recebidos de outras entidades. Esse recebimento pode também incluir o desembarque dos materiais em função das características dos contratos de fornecimento.
- **Movimentação física dos materiais**, que envolve o seu manuseio desde o recebimento até a área de armazenagem, a seleção dos itens nas áreas de armazenagem e sua consolidação para expedição.
- **Estocagem dos materiais**, que trata das técnicas de armazenamento dos materiais propriamente dito.
- **Expedição dos materiais**, que é a atividade destinada ao despacho dos materiais, de acordo com as especificações dos pedidos dos clientes.

- Consolidação das cargas para a **expedição**.

Como podemos ver, essas atividades englobam diversos “passos” do trabalho que os profissionais desse setor executam para atender bem aos clientes internos e externos da empresa.

Podemos ver, no diagrama abaixo, esses passos de um modo mais fácil:

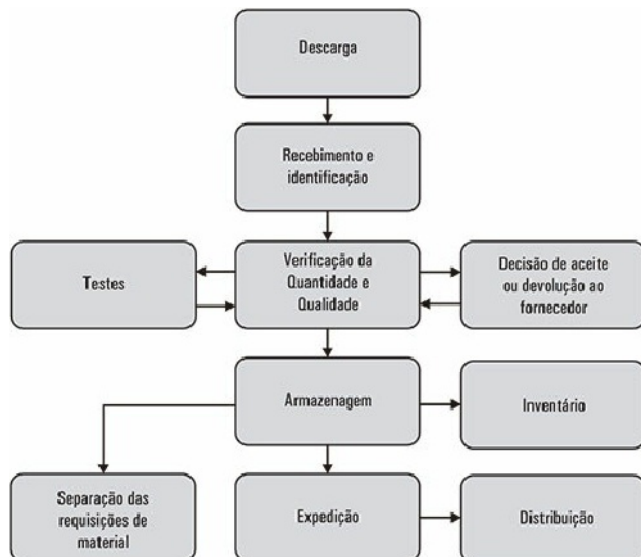


Figura 1 – Diagrama conceitual de Almoarifado. Adaptado de: (Viana 2010)

Uma gestão eficiente do almoarifado deve gerar uma movimentação mais rápida dos materiais, evitando-se perdas por extravios e quedas e aproveitando-se melhor das máquinas e das pessoas envolvidas nesse trabalho.

De acordo com Viana, a eficiência de um almoarifado depende fundamentalmente:³

- Da redução das distâncias internas percorridas pela carga e do conseqüente aumento das viagens de ida e volta.
- Do aumento do tamanho médio das unidades armazenadas.
- Da melhor utilização de sua capacidade volumétrica.

Deste modo, podemos dizer que os objetivos da gestão de um depósito ou almoarifado são, basicamente, **reduzir os custos de armazenamento** e **aumentar o nível de serviço aos clientes**.

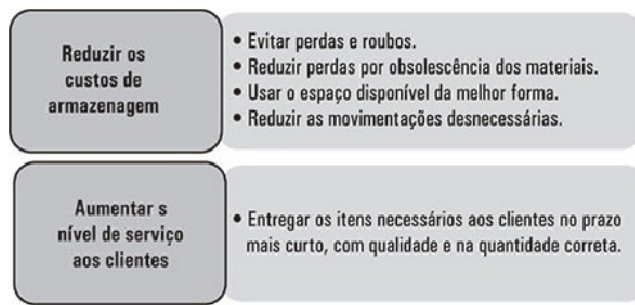


Figura 2 – Objetivos da Gestão dos Almojarifados

Vamos ver agora uma questão sobre este tópico?

1. (Cesgranrio/Assistente/Liqui gás/2012) Almojarifado é o local, coberto ou não, destinado à guarda e à conservação de materiais. Ele deve se adequar às especificidades demandadas, contendo espaços onde permanecerão os itens a serem usados. Sua localização, disposição interna e seus equipamentos devem estar condicionados à política geral de estoques da empresa. Além dessas funções, o almojarifado é também um setor destinado a:

- automatizar os processos de fabricação.
- desenvolver novos canais de distribuição.
- impedir que haja divergências de inventário e perdas de qualquer natureza.
- protagonizar a implantação do sistema de orçamento "base zero".
- reduzir os problemas de manutenção preventiva.

A letra A está logo de cara errada, pois o almojarifado não é responsável pelo processo produtivo da organização. Também não está responsável por desenvolver novos canais de distribuição dos produtos. Assim, a letra B está igualmente incorreta.

Já a letra C está perfeita e é o nosso gabarito. Cabe, sim, ao almojarifado o controle dos itens em estoque e ele deve também impedir que materiais sejam perdidos.

A letra D é absurda, pois o almojarifado não é responsável pelo orçamento da organização. Finalmente, a letra E está relacionada com a operação da empresa. O almojarifado lida com o estoque de materiais, não com o processo produtivo em si.

O gabarito é mesmo a letra C.

5.2. Recebimento dos Materiais

De acordo com Viana, estas seriam as etapas ou fases do recebimento do material no almojarifado:⁴ entrada dos materiais, conferência quantitativa, conferência qualitativa e a regularização.

A **entrada dos materiais**, também conhecida como **recebimento provisório**, ocorre no momento em que chega o caminhão de entregas na empresa. O profissional que fizer o atendimento irá checar a Nota Fiscal e conferir se ela "bate" com algum pedido esperado pela

empresa. Vejam que, na verdade, a checagem do material pelo funcionário é bem superficial, e serve apenas para analisar a documentação do material e encaminhar o pedido para a descarga no almoxarifado.

A próxima etapa é a da **conferência quantitativa** do material, ou seja, a verificação da quantidade do material sendo entregue. Naturalmente, existem várias maneiras de se conferir os materiais, de acordo com o tipo.

A contagem pode ser manual, por meio de cálculos (se o material for padronizado e estiver em grande quantidade), por meio de balanças de peso, por meio de trenas medidoras etc.

Uma técnica muito utilizada é a da **contagem cega ou conferência por acusação**. Nesse método, a pessoa que confere o material não sabe o quanto foi pedido. Após a medição, essa pessoa

informa a outro profissional, chamado de regularizador para a checagem final, que providenciará uma recontagem se o valor não bater com o pedido. O objetivo é evitar que o conferente “arredonde” o número para receber o produto, inserindo uma dupla contagem.

Após esse passo, temos a **conferência qualitativa** dos materiais, em que é verificado se as especificações técnicas do material estão de acordo com o que foi solicitado pela empresa na nota fiscal.

Finalmente, temos a etapa da regularização do material. Se tudo estiver correto, o material é aceito, com sua entrada no estoque e o envio da nota fiscal para o pagamento. Se estiver faltando algum material, o aceite pode ser parcial. E o material pode até ser totalmente recusado por problemas nas especificações, por exemplo.

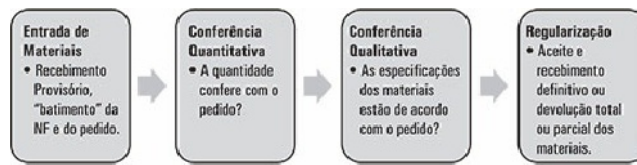


Figura 3 – Etapas do recebimento do material

Vamos ver como este tópico já foi cobrado em provas?

2. (Cespe/Técnico Anatel/2012) O efetivo recebimento e aceitação do produto no almoxarifado depende da verificação do produto frente ao pedido de compra ou conhecimento de carga, da conferência de sua integridade física, da verificação de quantidades e da inspeção da mercadoria.

Perfeito. O aceite do material, ou recebimento definitivo, só ocorre após a verificação quantitativa e qualitativa do material diante do solicitado pela empresa ao fornecedor. Somente depois destas etapas é que o material entra no estoque e a nota fiscal é enviada para pagamento pelo setor financeiro. O gabarito é questão certa.

3. (Cespe/Analista/Câmara dos Deputados/2012) O encarregado do recebimento de material é responsável pela recepção do material, no ato da entrega pelo fornecedor, até a sua entrada nos estoques da organização, estando sob a sua responsabilidade, ainda, a regularização do material.

Exato. O setor ou pessoa encarregada pelo recebimento do material é o responsável pela entrada, conferência quantitativa e qualitativa e a regularização do mesmo no estoque. O gabarito é questão certa.

5.3. Movimentação e Armazenagem

Um projeto de armazenagem deve vir somado ao de movimentação. Isso ocorre porque existe uma relação estreita entre os equipamentos de movimentação e os tipos de armazenagem, bem como as características dos materiais que serão acondicionados.

Em relação à movimentação dos materiais dentro do depósito, temos os seguintes objetivos principais:

- Facilitar o fluxo de materiais no almoxarifado.
- Ampliar a segurança dos funcionários e reduzir riscos de acidentes.
- Reduzir a fadiga dos trabalhadores com critérios ergonômicos.
- Aumentar a produtividade.
- Ampliar a capacidade de utilização do depósito ou armazém.
- Reduzir os custos de armazenagem.

Com um layout eficiente, a **movimentação dos materiais** é em muito facilitada. Ballou⁵ acredita que esta é uma área crítica, pois “na atividade de manuseio (movimentação) de materiais, por ser repetida inúmeras vezes, pequenas ineficiências em algumas das viagens podem significar grandes perdas”.


Para Gonçalves, existem algumas regras da movimentação de materiais que ele chama de *Leis de Movimentação de Materiais*:⁶

Lei da obediência do fluxo das operações	• Construir as trajetórias de movimentação dos materiais mantendo a sequência das operações.
Lei da mínima distância	• Reduzir as distâncias e eliminar ao máximo os trajetos em "zigue-zague".
Lei da manipulação mínima	• Evitar a manipulação dos materiais ao longo do ciclo de operações e utilizar preferencialmente transporte mecanizado.
Lei da máxima utilização dos equipamentos	• Utilizar ao máximo os equipamentos disponíveis.
Lei da máxima utilização do espaço disponível	• Utilizar ao máximo o espaço cúbico disponível.
Lei da segurança e satisfação	• Manter a segurança dos funcionários e reduzir a fadiga no trabalho.
Lei da Padronização	• Utilizar ao máximo equipamentos padronizados.
Lei da flexibilidade	• Utilizar equipamentos que podem ser utilizados com diversos tipos de cargas.
Lei da máxima utilização da gravidade	• Utilizar a gravidade sempre que possível para ampliar a capacidade do depósito.
Lei do menor custo total	• Selecionar os equipamentos visando aos menores custos globais (custo inicial + operacional + manutenção) e à vida útil.

Figura 4 – Leis da Movimentação de Material. Adaptado de: (Gonçalves 2013)

Para essa movimentação de materiais, são utilizados diversos métodos e instrumentos. Bowersox & Closs⁷ classificam esses métodos como: **mecanizados** (que incluem as empilhadeiras, os tratores etc.), os **semiautomatizados** (que automatizam certas atividades de manuseio), os **manuseio automatizado** (que prescindem da presença humana) e os **baseados em informação** (que são totalmente comandados por computadores).

Vamos ver melhor alguns desses equipamentos de movimentação?

	<p>Paleteira</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pode ser mecânica ou elétrica. É utilizada para transporte de paletes
---	--

--	--




<p>Empilhadeira</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pode ser a gás, elétrica, a diesel ou gasolina. É utilizada para transporte de materiais diversos. 	
	<p>Trator</p> <ul style="list-style-type: none"> • É utilizado para a movimentação de cargas em fluxos horizontais.
<p>Guindaste</p> <ul style="list-style-type: none"> • É muito utilizado em embarques e desembarques de navios, por exemplo. 	

Figura 5 – Equipamentos para a movimentação dos materiais

5.3.1. Critérios e Técnicas de Armazenagem

De acordo com Viana, a **armazenagem pode ser simples ou complexa**. Uma armazenagem é simples quando não necessita de cuidados especiais por parte do setor de almoxarifado.⁸ Mas existem diversos fatores que podem demandar esse cuidado, tornando a armazenagem complexa. Os principais fatores são os seguintes:

- Fragilidade.
- Combustibilidade.
- Volatilização.
- Oxidação.
- Explosividade.
- Intoxicação.
- Radiação.
- Corrosão.
- Inflamabilidade.
- Volume.

- Peso.
- Forma.

Um material com alguma dessas características acima irá, portanto, demandar uma atenção especial dos profissionais envolvidos no almoxarifado. Esses materiais de armazenagem complexa podem necessitar de equipamentos especiais para movimentá-los, de equipamentos de segurança específicos, de uma estrutura de prevenção de incêndios, dentre outros equipamentos especiais.

Assim que o profissional identificar um material desses entrando no estoque, deverá estabelecer ou seguir certos critérios de guarda dos materiais. Para Viana, os principais critérios de armazenagem são os seguintes:⁹

Armazenagem por agrupamento	Acondicionamos materiais semelhantes no mesmo local. Facilita a arrumação e busca, mas dificulta o aproveitamento dos espaços.
Armazenagem por tamanhos	Materiais com tamanhos similares são armazenados próximos. Facilita o aproveitamento dos espaços.
Armazenagem por frequência	Materiais com maior frequência (maior giro) são localizados perto da saída.
Armazenagem especial	Armazenagem de materiais perigosos, perecíveis, inflamáveis etc. São os casos de armazenagem complexa.
Armazenagem em área externa	Alguns materiais podem ser armazenados fora do depósito, aumentando a capacidade interna do almoxarifado.
Coberturas alternativas	Utilização de coberturas plásticas para guardar materiais fora do depósito, mas que não podem sofrer a ação do clima.

Vamos ver como isso já foi cobrado em provas?

4. (Cespe/Câmara dos Deputados/Analista2012) A armazenagem por frequência é o critério mais indicado para se obter o aproveitamento mais eficiente do espaço.

A frase está equivocada.

A armazenagem por frequência busca colocar os materiais com maior “giro”, que são mais acessados, perto da porta de entrada ou saída. Assim, os materiais que são mais demandados pelos clientes são acondicionados próximos do local de retirada. Isso não favorece um melhor aproveitamento do espaço físico, pois teremos embalagens pequenas perto de embalagens grandes, sem uma padronização.

Já a armazenagem por tamanhos, em que os itens de tamanho e forma semelhantes são acondicionados juntos, facilita esse aproveitamento do espaço físico.

O gabarito é questão errada.

Continuando, temos as técnicas de armazenagem. De acordo com Novaes, as principais técnicas de estocagem são:¹⁰

- **Carga unitária** Dá-se o nome de carga unitária à carga constituída de embalagens de

transporte que arranjam ou acondicionam certa quantidade de material para possibilitar o seu manuseio, transporte e armazenamento como se fosse uma unidade.

- **Caixas ou gavetas:** É a técnica de estocagem ideal para materiais de pequenas dimensões, como parafusos, arruelas, e alguns materiais de escritório; materiais em processamento, semiacabados ou acabados. Os tamanhos e materiais utilizados na sua construção serão variados em função das necessidades específicas de cada atividade.
- **Prateleiras:** É uma técnica de estocagem destinada a materiais de tamanhos diversos e para o apoio de gavetas ou caixas padronizadas. Também como as caixas, poderão ser construídas de diversos materiais conforme a conveniência da atividade. As prateleiras constituem o meio de estocagem mais simples e econômico.
- **Racks:** Os racks são construídos para acomodar peças longas e estreitas como tubos, barras, tiras etc.
- **Empilhamento:** Trata-se de uma variante da estocagem de caixas para aproveitamento do espaço vertical. As caixas ou os paletes são empilhados uns sobre os outros, obedecendo a uma distribuição equitativa de cargas.

Dessas técnicas, existe uma que vocês precisam levar “decorada” para a prova: a **carga unitária ou unitizada**. Isso nada mais é do que reunir diversos itens em uma só “embalagem” ou equipamento, para facilitar o transporte. Quando colocamos 3.000 pacotes de fraldas, por exemplo, em um contêiner (do qual veremos a definição logo a seguir), estamos unitizando essa carga. Essa técnica facilitou muito a movimentação e o armazenamento dos materiais.

Vamos ver como isso já foi cobrado em provas?

5. (Cespe/Técnico/Serpro/2013) Uma organização que adota o modelo de embalagens baseado em uma unitização deverá separar as caixas do estoque uma a uma, formando diversos volumes.

Negativo! O conceito de unitização prescreve exatamente o contrário do que a banca afirmou. A unitização significa juntar várias cargas em um só volume de carga, para facilitar o transporte e armazenamento. O gabarito é questão errada.

5.3.2. Equipamentos para Armazenagem

Já vimos os equipamentos de movimentação dos materiais. Agora, devemos dar uma olhada em um tópico bastante cobrado em provas: os equipamentos para armazenagem dos materiais.

Os principais equipamentos são: armazéns, paletes (ou *pallets*), engradados e contêineres. As **armazéns** são estruturas modulares de aço ou madeira que podem ser expandidas em caso de necessidade de ampliação de espaço.¹¹ São as “famosas” estantes, que podem armazenar diversos tipos de cargas. Podemos ver um exemplo na figura abaixo:



Figura 6 – Armações de aço. Fonte: <http://www.logismarket.ind.br/mecalux/estante-de-cantoneira-perfurada/1228457589-1226320896-p.html>

Já os **paletes** (ou *pallets*) são estrados que possibilitam o **empilhamento** das cargas, consequentemente aumentando a utilização do espaço físico do armazém. Assim, podemos pôr vários paletes um em cima do outro. Eles podem ser feitos de plástico, madeira, metal e até papelão. Normalmente, utilizamos os paletes em conjunto com as empilhadeiras (ou paleteiras), mas existem paletes para movimentação manual, com rodinhas. Abaixo, podemos ver um exemplo de palete de madeira:



Figura 7 – Palete de madeira. Fonte: <http://blogdedecorar.blogspot.com.br/2012/03/20-camas-feitas-do-maravilhoso-pallet.html>

Os paletes revolucionaram a armazenagem de materiais quando foram introduzidos, pois geram diversas vantagens. Dentre as principais vantagens e desvantagens dos paletes, podemos citar:¹²

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Maior densidade de carga no armazenamento. • Padronização e automação dos sistemas de recebimento e fornecimento dos materiais. • Redução nos custos de manuseio e manutenção. • Redução no tempo de carga e descarga. • Melhoria na utilização de espaços verticais, aumentando a capacidade de armazenamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouco eficiente para materiais de baixo giro. • Dependência de equipamentos especiais para sua movimentação, como as empilhadeiras. • Alto investimento nos equipamentos para seu manuseio. • Custo operacional pode ser elevado se a vida útil dos paletes for baixa.

Figura 8 – Vantagens e desvantagens das paletes. Baseado em: (Gonçalves 2013)

Entretanto, os paletes não são adequados para todos os tipos de material. Embalagens que não suportam peso, por exemplo, não devem ser guardadas em paletes. Outro exemplo seria o das embalagens em forma de cubo, de cone, cilíndricas ou qualquer forma não usual, pois elas dificultam a arrumação e o equilíbrio do palete.

Vamos ver como isso já foi cobrado em provas?

6. (Cespe/Assistente Técnico/MI/2013) Embalagens em forma de cubo não devem ser paletizadas, uma vez que esse formato dificulta a arrumação e compromete a segurança do empilhamento.

Perfeito. As cargas com formatos não “usuais”, como: cubo, cone, cilindro, dentre outros, não são adequadas para serem acondicionadas em paletes. O gabarito é mesmo questão correta.

Continuando, outro equipamento muito utilizado é o **Contêiner**, ou *Container*. Tenho certeza de que você já viu algum desses em sua vida. Eles são grandes estruturas metálicas de tamanho padrão (20 ou 40 pés), podendo ser ou não refrigerados, podendo guardar materiais diversos em seu interior.



Figura 9 – Contêiner. Fonte: <http://www.frontrangecontainers.com/>

A grande vantagem da utilização dos contêineres é sua flexibilidade. Podem ser utilizados em diversos equipamentos de transporte (guindastes e empilhadeiras). Outra vantagem é que, mesmo existindo troca de modal de transporte no caminho (sendo levado de navio e caminhão, por exemplo), é possível utilizar os contêineres como equipamento de armazenagem até o destino final.

Finalmente, temos os engradados, que são embalagens de madeira que costumam ser utilizadas para cargas frágeis e cargas com tamanho irregular.¹³

5.3.3. Layout de Armazenagem

Um dos aspectos mais importantes a serem observados na gestão das operações de almoxarifado é o *layout* (arranjo físico) das instalações, ou seja, a disposição de máquinas, pessoas e materiais de uma organização.¹⁴

Desta maneira, o *layout* (ou *leiaute*) relaciona-se com o modo como os equipamentos, máquinas e materiais estão “arrumados” na empresa. Alguns aspectos a serem observados são: se os corredores de escoamento são largos o bastante, se os materiais estão guardados de forma a serem facilmente encontrados, se as instalações estão adequadas ao tipo de material guardado etc.¹⁵

De acordo com Moura, os objetivos de um *layout* eficiente devem ser:

- Assegurar a utilização máxima do espaço.
- Propiciar a mais eficiente movimentação de materiais.
- Propiciar a estocagem mais econômica, com relação às despesas de equipamento, espaço e mão de obra.
- Propiciar flexibilidade máxima para satisfazer as necessidades de mudança, de estocagem e de movimentação.

Para que isso seja atingido, devemos projetar o espaço físico adequadamente. Viana cita cinco passos para que possamos projetar um *layout* de armazém:¹⁶

- Definir a localização de todos os obstáculos.
- Localizar as áreas de recebimento e expedição.
- Localizar as áreas de separação de pedidos e de estocagem.
- Definir o sistema de localização de estoque.
- Avaliar as alternativas de *leiaute* do armazém.

Os critérios de localização do estoque, citados por Viana, podem ser de dois tipos: o sistema de estocagem fixo e o sistema de estocagem livre. No **sistema de estocagem fixo**, são demarcadas áreas no estoque que só podem ser utilizadas para um tipo de material.¹⁷

A grande vantagem desse sistema é que facilita muito encontrar os materiais no almoxarifado, pois sabemos os locais em que cada tipo de material se encontra. Assim, se precisamos encontrar uma lata de tinta, nos dirigimos para a prateleira de tintas, ok?

Já no **sistema de estocagem livre**, não existe lugar “marcado” para cada tipo de material (com exceção dos materiais especiais, perigosos). Os materiais serão acondicionados em qualquer local disponível no estoque. Esse sistema facilita um melhor aproveitamento dos espaços, mas demanda também um sistema de controle muito bom, pois será muito mais difícil “achar” algum material perdido no armazém.

Já os arranjos físicos do *layout* podem ser de quatro tipos diferentes:

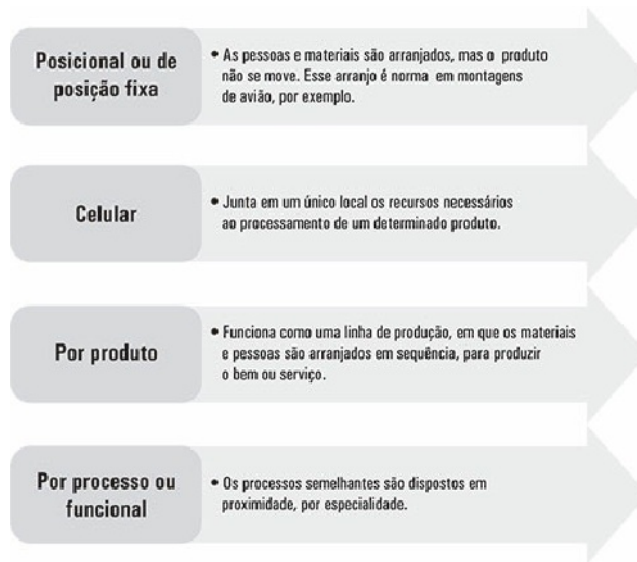


Figura 10 – Tipos de arranjos físicos

Vamos ver como esses tópicos já foram cobrados?

7. (Cespe/Técnico/MPU/2013) O arranjo físico ou leiaute refere-se à melhor disposição de equipamentos, pessoas e materiais para o processo produtivo.

Perfeito. 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. O gabarito é questão certa.

8. (Cespe/Técnico/TRE-RJ/2012) O sistema de estocagem livre caracteriza-se pela não realização de controle de endereçamento dentro do almoxarifado.

Nem pensar. No sistema de estocagem livre, os materiais não têm “lugar reservado” no armazém, são acondicionados em qualquer local vazio. Assim, se não tivermos um bom controle de endereçamento, que diga onde o material se encontra, não teremos muita facilidade de encontrá-lo, não é mesmo? O gabarito é questão errada.

5.4. Distribuição

A atividade de distribuição é responsável por entregar o material ao cliente ou usuário. A distribuição engloba duas etapas: a **separação** do material (em que o retiramos do local onde estava acondicionado no armazém) e a **expedição** (em que conferimos o material e a liberação para o transporte). A distribuição pode ser feita tanto para clientes/usuários internos (de dentro da organização) como para clientes externos. Assim, a distribuição pode ser interna ou externa.

Um conceito utilizado no setor público e que costuma ser cobrado em provas é o dos processos de fornecimento. De acordo com a IN 205 de 1988 da Sedap, eles podem ser **por pressão** ou **por requisição**. O normativo é bem detalhado:¹⁸

São dois os processos de fornecimento:

- a) por Pressão;
- b) por Requisição.

O fornecimento por Pressão é o processo de uso facultativo, pelo qual se entrega material ao usuário mediante tabelas de provisão previamente estabelecidas pelo setor competente, e nas épocas fixadas, **independentemente de qualquer solicitação posterior do usuário**. Essas tabelas são preparadas normalmente, para:

- a) material de limpeza e conservação;
- b) material de expediente de uso rotineiro;
- c) gêneros alimentícios.

O fornecimento por Requisição é o processo mais comum, pelo qual se entrega o material ao usuário mediante apresentação de uma requisição (pedido de material) de uso interno no órgão ou entidade.

Vamos ver como esse tópico pode ser cobrado?

9. (Cespe/Analista/STM/2011) No processo de fornecimento por pressão, a entrega de material ao usuário ocorre mediante tabelas de provisão, previamente estabelecidas pelo setor competente, nas épocas fixadas, independentemente de qualquer solicitação posterior do usuário.

A frase está correta! Na verdade, a banca fez um “Ctrl+C e Ctrl+V” da definição de fornecimento por pressão que consta da IN nº 205/88 da Sedap. O gabarito é mesmo questão certa.

5.4.1. Modalidades de Transporte

Para a distribuição dos materiais e produtos acabados da organização devemos escolher o meio ou modalidade de transporte mais adequado. Cada situação pode requerer uma modalidade diferente.

Se sua empresa necessita enviar flores para algum país da Europa, por exemplo, ela provavelmente utilizará uma empresa de transporte aéreo. Um transporte por navio, que demora mais, iria acarretar a depreciação das flores. Ou seja, elas chegariam já murchas no destino.

Além disso, a empresa pode **escolher mais de uma modalidade para a entrega**. Desse modo, usaríamos o caminhão até o porto, por exemplo, e depois o navio. Quando isso ocorre, dizemos que utilizamos um transporte **intermodal ou multimodal**.

Existem cinco modalidades principais de transporte:¹⁹ aeroviário, ferroviário, rodoviário, hidroviário e por tubulação. Vamos ver quais são suas características?

O transporte **aeroviário**, ou aéreo, é feito principalmente por aviões de carga e tem uma vantagem significativa sobre os demais – é o mais veloz. Mercadorias que têm vida útil curta costumam ser enviadas por esse meio. Outros materiais adequados para esse modo são os materiais pequenos e com alto valor agregado. Obviamente, a desvantagem do transporte aéreo é o seu custo maior.

O transporte **rodoviário**, feito geralmente por caminhões, é o mais utilizado no Brasil. Esse meio é adequado para pequenas cargas e para entregas em locais espalhados, dispersos, tendo também uma velocidade boa.²⁰

Já o transporte **ferroviário** necessita de um grande investimento inicial para a construção dos trilhos, mas é muito eficiente no transporte de grandes cargas em longa distância. Seu custo de utilização costuma ser mais baixo do que o rodoviário, mas sua velocidade é menor. Além disso, esse meio tem um serviço mais confiável, consistente.

Outra modalidade de transporte interessante e muito utilizada é a **hidroviária ou marítima**. Sua grande vantagem é o custo baixo. É adequada para cargas grandes, de baixo valor e que sejam transportadas por grandes distâncias. Em compensação, é a mais lenta de todas as modalidades e só chega onde tiver um porto. Normalmente, é utilizada em conjunto com outra modalidade de transporte.

Finalmente, temos o **transporte por tubos ou dutos**. Essa modalidade só se presta para certos materiais, como o petróleo e o gás, por exemplo. Seu custo de instalação é alto, mas seu custo de operação é muito baixo.²¹

Vamos ver como isto já caiu em provas?

10. (Cespe/Técnico/TRT-10/2013) Tanto o modal rodoviário quanto o modal marítimo possibilitam a movimentação de qualquer produto, desde que se utilize o equipamento adequado a cada tipo de carga.

O Cespe considerou a frase correta no gabarito provisório, mas acabou alterando o gabarito após os recursos. De acordo com a banca, “a utilização do termo ‘qualquer produto’ torna incorreta a afirmação feita no item. Dessa forma, opta-se por alterar o item”.

Realmente, a palavra “qualquer produto” é forte, pois existem alguns produtos que só podem ser transportados por caminhão, por exemplo, se desmontados. O gabarito da banca acabou sendo mesmo questão errada.

5.4.2. Picking

O *picking* nada mais é do que o trabalho de recolher o material no almoxarifado sempre que esse material for solicitado por um cliente interno ou externo.²² De acordo com o tamanho da empresa, o consumo e a rotatividade de cada item, o *picking* deve ser planejado, calculando-se o número de pessoas encarregadas de fazer esse trabalho, o processo de separação dos pedidos, o número de cada item separado por coleta etc.²³

De acordo com Lima,²⁴ existem três tipos de *picking*:

- **Picking discreto:** cada pedido é iniciado e completo por apenas um operador, sendo que apenas um produto é coletado por vez. Apresenta um baixo índice de erro, pois é operacionalmente bastante simples. Por outro lado, apresenta uma baixa produtividade, decorrente do tempo excessivo gasto com o deslocamento do operador.
- **Picking por zona:** a área de armazenagem é dividida em zonas, cada zona armazena determinados produtos e cada operador é responsável por uma determinada zona. Nesse processo, cada operador separa os itens do pedido que estão armazenados sobre sua “responsabilidade” e os coloca numa área comum de consolidação, para que o pedido possa ser “montado” e completado. Isto significa que mais de um operador pode estar envolvido na separação dos produtos de um único pedido. A maior vantagem desse método é que reduz o deslocamento dos operadores, cada um opera apenas numa zona. Sua maior dificuldade é balancear a carga de trabalho entre as zonas, pois existem diferenças nos giros dos produtos e na performance dos equipamentos. As zonas mais equipadas necessariamente terão maior produtividade.
- **Picking por lote:** os pedidos são acumulados, juntam-se as quantidades totais de cada produto e, então, o operador vai até a área de estocagem para coletar a soma dos pedidos. Esse método permite um aumento na produtividade do deslocamento do operador, desde que haja baixa variedade e baixo volume de itens em cada pedido. Por outro lado, aumentam-se as chances de erros na separação e ordenação dos pedidos devido à sua maior complexidade.

5.5. Inventários

O inventário ocorre quando temos de, por alguma razão, contar os itens de um almoxarifado. Ele é necessário para que se possa ter certeza de que os sistemas (entre eles o contábil) estão refletindo a realidade no estoque físico.²⁵

Nessa atividade de inventário, são checados os itens fisicamente, um a um, para que a equipe consiga enumerar cada item e quantificar o estoque. Os resultados do inventário serão comparados, posteriormente, com os números registrados na contabilidade da instituição para sabermos se houve perdas, roubos etc.

O procedimento de inventário normalmente é feito por duas equipes de profissionais. A primeira faz a primeira contagem, e a segunda revisa os resultados, de forma a existir um duplo controle.

De acordo com a Instrução Normativa nº 205/88,²⁶

Inventário físico é o instrumento de controle para a **verificação dos saldos de estoques nos almoxarifados** e depósitos, **e dos equipamentos e materiais permanentes**, em uso no órgão ou entidade.

Na Administração Pública, **o inventário é obrigatório**. Tanto os **bens móveis** quanto os **bens imóveis** devem ser inventariados. De acordo com a legislação,²⁷ “o levantamento de bens móveis e

imóveis terá por base o inventário analítico de cada unidade administrativa e os elementos da escrituração sintética da contabilidade”.

Portanto, não serão contados somente os itens no armazém, no almoxarifado. Os bens e materiais permanentes, com controle patrimonial, devem também ser contados e incluídos no inventário. Assim, cada gestor público deve controlar os bens e materiais públicos em sua área de responsabilidade, pois poderá responder em caso de perda ou dano. De acordo com Dias,²⁸ o inventário tem os seguintes princípios:

- **Princípio da instantaneidade:** determina o momento (dia e hora) para realizar o levantamento do inventário.
- **Princípio da oportunidade:** estabelece que o tempo de execução do trabalho de levantamento deve ser o mínimo possível. A exatidão dos dados está intimamente ligada à proximidade da realização do trabalho.
- **Princípio da especificação:** define a forma pela qual os elementos devem ser classificados, individualizados e agrupados dentro da mesma espécie.
- **Princípio da homogeneidade:** elege um denominador comum para expressar uma ideia valorativa de todos os elementos, em geral, a moeda corrente.
- **Integridade:** determina que, uma vez fixados os limites do inventário, todos os elementos patrimoniais compreendidos deverão ser objetos do levantamento.
- **Princípio da uniformidade:** determina o estabelecimento das mesmas normas, estruturação e critérios gerais para a confecção de todos os inventários, ano após ano, de forma a permitir comparações entre eles.

Os objetivos do inventário físico, de acordo com a IN 205 de 1988 da Sedap, são os seguintes:²⁹

- O **ajuste dos dados escriturais de saldos e movimentações dos estoques** com o **saldo físico real nas instalações de armazenagem**.
- A análise do desempenho das atividades do encarregado do almoxarifado por meio dos resultados obtidos no levantamento físico.
- O **levantamento da situação dos materiais estocados** no tocante ao saneamento dos estoques.
- O levantamento da situação dos **equipamentos e materiais permanentes** em uso e das suas **necessidades de manutenção e reparos**.
- A **constatação de que o bem móvel não é necessário** naquela unidade.

Dessa forma, o inventário pode mostrar que um item está necessitando de reparos, que está obsoleto ou que não é mais utilizado naquele órgão. Além disso, pode subsidiar o setor de manutenção e indicar que alguns itens devem ser alienados (vendidos), por não servirem mais aos seus propósitos.

5.5.1. Fases do Inventário

De acordo com Santos et al.,³⁰ as fases do inventário são as seguintes:

- **Levantamento** – engloba a coleta de dados sobre o patrimônio, podendo ser denominado levantamento físico (feito diretamente na identificação e na contagem dos componentes materiais) ou contábil (feito por meio dos elementos registrados nos livros e nas fichas de escrituração).
- **Arrolamento** – que é o registro das características e das quantidades levantadas anteriormente. Este pode ser feito de forma resumida (sintética) ou de maneira individual (analítica).
- **Avaliação** – nesta fase, atribuímos uma unidade de valor ao bem, de acordo com seu custo. Sem isto, só faríamos o controle físico dos bens, sem poder avaliar o impacto econômico.

5.5.2. Tipos de Inventário

Os tipos mais conhecidos de inventário são os seguintes: anual e rotativo.

Inventário Anual

Ocorre no final do ano (ou final do ano fiscal, pois há alguns países em que não coincidem). Como são contados todos os itens de uma vez, esse processo é bastante longo.³¹

É também muito conhecido como o “balanço geral” ou inventário geral. Quando passamos em frente a uma loja e nela está escrito que está “fechada para balanço”, na verdade, ela está passando por um inventário geral ou anual.

Inventário Rotativo

Existem itens de um estoque que devem ser checados mais de uma vez por ano. Assim, muitas vezes são checados a cada compra ou venda de material. Itens de alto valor, como joias e automóveis, seriam checados rotineiramente. Já itens como resmas de papel A4 seriam inspecionadas somente no inventário anual.

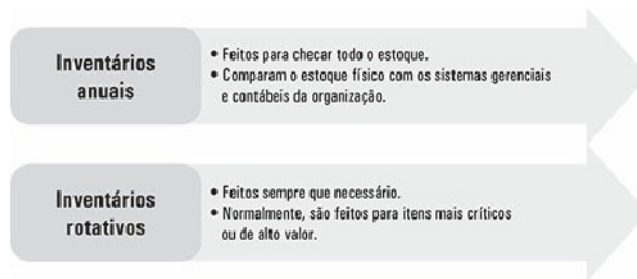


Figura 11 – Tipos de inventários

Outro conceito utilizado pelas bancas é o da própria IN nº 205 de 1988 da Sedap. Para este

normativo, os inventários podem ser de cinco tipos:³²

Os tipos de Inventários Físicos são:

- a) **anual** – destinado a comprovar a quantidade e o valor dos bens patrimoniais do acervo de cada unidade gestora, existente em 31 de dezembro de cada exercício – constituído do inventário anterior e das variações patrimoniais ocorridas durante o exercício.
- b) **inicial** – realizado quando da criação de uma unidade gestora, para identificação e registro dos bens sob sua responsabilidade.
- c) **de transferência de responsabilidade** – realizado quando da mudança do dirigente de uma unidade gestora.
- d) **de extinção ou transformação** – realizado quando da extinção ou transformação da unidade gestora.
- e) **eventual** – realizado em qualquer época, por iniciativa do dirigente da unidade gestora ou por iniciativa do órgão fiscalizador.

Ainda de acordo com este normativo, o inventário analítico deverá contar com os seguintes elementos:³³

- Descrição padronizada.
- Número de registro.
- Valor (preço de aquisição, custo de produção, valor arbitrado ou preço de avaliação).
- Estado (bom, ocioso, recuperável, antieconômico ou irrecuperável).
- Outros elementos julgados necessários.

Nos casos em que o material tiver valor muito baixo, com um custo de controle evidentemente maior do que o risco da perda, o órgão poderá fazer o controle por meio de um simples relacionamento de material (relação carga).

Além disso, de acordo com a própria IN nº 205/88, o bem móvel cujo valor de aquisição ou custo de produção for desconhecido será avaliado tomando como referência o valor de outro, semelhante ou sucedâneo, no mesmo estado de conservação e a preço de mercado.

Vamos ver como este tópico já foi cobrado?

11. (Cespe/Técnico/Anatel/2012) No inventário analítico, é imprescindível o apontamento do valor e do estado de cada item de patrimônio inventariado.

Ω

Nessa questão, a banca cobrou mesmo o entendimento da IN n. 205/88. Devemos descrever o valor do bem, a descrição padronizada, o estado, o número de registro e demais elementos que a equipe julgue necessários. O gabarito é questão certa.

12. (Cespe/Técnico/MPU/2013) No inventário analítico, o bem móvel que tiver valor de aquisição ou custo de produção desconhecido poderá ser avaliado tomando-se como referência o valor de outro, semelhante ou sucedâneo, no mesmo estado de conservação e a preço de mercado.

Perfeito. Essa questão também foi retirada da IN nº 205/88. Se o bem móvel (como um *pendrive*) tiver o custo desconhecido, poderá ser avaliado tomando como referência um item semelhante, pelo preço de mercado. O gabarito é questão certa.

5.5.3. Avaliação dos Bens no Inventário

Os bens podem ser avaliados em um inventário de acordo com várias classificações. Dias aponta as seguintes classificações dos bens:³⁴

- **Reversível:** é o bem móvel ou imóvel que integra o acervo patrimonial do órgão, o qual é indispensável à prestação do serviço público.
- **Alienável:** é o bem móvel ou imóvel inservível ao ente público.
- **Inservível:** é o bem considerado ocioso, cuja recuperação é antieconômica ou impossível, não sendo, portanto, mais viável sua utilização em qualquer atividade relacionada ao serviço prestado.
- **Alienável ocioso:** é o bem que se encontra em perfeitas condições de uso, mas não está sendo utilizado.
- **Alienável de recuperação antieconômica:** é o bem que apresenta **desgaste prematuro** ou **obsolescência** e possui rendimento precário, cuja recuperação seria onerosa, salvo aquele de valor histórico que poderá ser aproveitado pelo ente público.
- **Irrecuperável:** é o bem que não pode mais ser utilizado para o fim a que se destina em razão da perda de suas características.

Vamos ver como esse tópico já foi cobrado?

13. (Cespe/Técnico/Serpro/2013) Inventário é a verificação da existência dos materiais da empresa, que consiste na contagem dos materiais existentes, comparada com os estoques anotados no banco de dados.

Perfeito. O inventário consiste da conferência entre os itens em estoque na empresa e os itens descritos nos controles contábeis e patrimoniais. O gabarito é questão certa.

Questões Comentadas

14. (Esaf/Técnico/DNIT/2013) Com relação ao recebimento de materiais, pode-se afirmar:

- a) O recebimento não precisa ser padronizado, mas deve ser orientado por um check list de atividades de recebimento.
- b) O recebimento de material é iniciado pela conferência da mercadoria com a nota fiscal.
- c) No recebimento, a mercadoria deve ser conferida após o descarregamento do veículo transportador.
- d) A atividade de recebimento abrange a recepção, a entrada física e a entrada no sistema de estoque.
- e) A conferência do pedido de compra pode ser feita após o recebimento de mercadoria.

A primeira alternativa está errada, pois o procedimento de recebimento deve, sim, ter uma padronização. A letra B está também equivocada, pois o recebimento começa com a entrada do material (ou recebimento provisório), não com a conferência. A letra C está incorreta porque o

descarregamento só deve ocorrer depois das conferências. Já a letra D está perfeita e é o gabarito da banca. Finalmente, a letra E está errada, pois a conferência é uma etapa do recebimento, não pode ser feita posteriormente. O gabarito é mesmo a letra D.

15. (Cespe/Técnico/TRT/10/2013) Denomina-se carga unitizada a constituída de embalagens de transporte, arrançadas ou acondicionadas de modo a possibilitar seu manuseio, transporte e armazenagem por meios mecânicos, como uma única unidade.

Perfeito. Essa é a definição de carga unitária ou unitizada. Ela indica que várias cargas foram inseridas em um só volume para facilitar sua movimentação. O gabarito é questão certa.

16. (Cespe/Câmara Dos Deputados/Analista/2012) A conferência por acusação, também conhecida como contagem cega, não possibilita a verificação, preconizada na conferência quantitativa, da correspondência entre a quantidade de objetos declarada pelo fornecedor na nota fiscal e a efetivamente recebida.

Correto. Essa técnica envolve uma primeira checagem por um profissional que confere o material sem saber o quanto foi pedido pela instituição. Após isso, esse profissional informa a outro membro da organização, o regularizador, para que ele dê entrada do material ou providencie uma recontagem se o valor não bater com o pedido. O objetivo é evitar que o conferente “arredonde” o número para receber o produto, inserindo uma dupla contagem. O gabarito é questão certa.

17. (Cespe/Agente Técnico/Abin/2010) A paletização impede a utilização do espaço aéreo do almoxarifado.

É exatamente o contrário o que ocorre. Os paletes são estrados que possibilitam o empilhamento das cargas armazenadas. Com isso, podemos aumentar a utilização vertical do espaço físico do armazém. Ou seja, podemos por vários paletes um em cima do outro. Os paletes podem ser feitos de plástico, madeira, metal e até papelão. O gabarito é questão errada.

18. (Cespe/Técnico/TRE/RJ/2012) Aceitação designa o ato de entrega do material encomendado por determinado órgão público em local previamente acordado com o fornecedor.

Negativo! Vejam que o fornecedor apenas entregou o material em algum local acordado, sem nenhuma checagem de quantidade ou qualidade deste material por parte do comprador. De acordo com a Instrução Normativa nº 205/1988 da Sedap:³⁵

Recebimento é o ato pelo qual o material encomendado é entregue ao órgão público no local previamente designado, não implicando em aceitação. Transfere apenas a responsabilidade pela guarda e conservação do material, do fornecedor ao órgão receptor. Ocorrera nos almoxarifados, salvo quando o mesmo não possa ou não deva ali ser estocado ou recebido, caso em que a entrega se fará nos locais designados. Qualquer que seja o local de recebimento, o registro de entrada do material será sempre no Almoxarifado.

Pelo que vocês podem ver, a banca alterou o conceito da IN nº 205/88 de aceitação com o de recebimento. De acordo com o mesmo normativo:

Aceitação é a operação segundo a qual se declara, na documentação fiscal, que o material recebido

satisfaz às especificações contratadas .

Desta maneira, o gabarito é mesmo questão errada.

19. (Esaf/Técnico/DNIT/2013) Assinale a opção que demonstra qual entre os modais de transporte é o mais adequado para longas distâncias e grandes quantidades, embora possua menor flexibilidade de trajeto.

- a) Ferroviário.
- b) Aéreo.
- c) Marítimo.
- d) Hidroviário.
- e) Cabotagem.

Das opções citadas pela banca, as mais adequadas para o transporte de grandes cargas por longas distâncias são: transporte ferroviário e hidroviário (ou marítimo). Entre esses dois, é o transporte ferroviário o que oferece menos flexibilidade de trajeto, pois o modal só funciona nos trilhos já instalados. Não dá para mudar facilmente a direção no meio do caminho! O gabarito é mesmo a letra A.

20. (Cespe/Auxiliar/TJ/RR/2012) Para maior aproveitamento do espaço de um estoque, deve-se utilizar o critério de armazenagem por tamanho.

Beleza. O critério de armazenamento por tamanho é aquele em que guardamos juntos os materiais com tamanhos iguais ou semelhantes. Assim, guardamos pacotes grandes com pacotes grandes, tonéis junto de tonéis etc. Esse critério facilita o aproveitamento dos espaços físicos, realmente, e aumenta a capacidade de armazenamento. O gabarito é mesmo questão certa.

21. (Cespe/Técnico/Ibama/2012) A atualização dos registros de controle orçamentário constitui objetivo do inventário físico.

Negativo. O objetivo dos inventários é checar a situação física dos materiais no estoque. Ele busca, portanto, checar se os itens descritos nos **controles contábeis** e **patrimoniais** estão coerentes com os itens no estoque da instituição.

O inventário não tem relação direta com o orçamento ou com a atualização do controle do orçamento. O gabarito é questão errada.

22. (Esaf/Técnico/DNIT/2013) São considerados tipos básicos de arranjo físico, exceto:

- a) Arranjo por posição fixa.
- b) Arranjo por posição móvel.
- c) Arranjo por processo.
- d) Arranjo por produto.
- e) Arranjo celular.

Os tipos de arranjo físico de leiaute são: arranjo posicional ou de posição fixa, arranjo por processo, arranjo por produto e arranjo celular. Não existe o arranjo por posição móvel! O arranjo por posição fixa ocorre quando o produto a ser manufaturado é muito grande, como o caso de

aviões e navios. O gabarito é, portanto, a letra B.

23. (Cespe/Analista/Inca/2010) Se o gestor de material de determinado órgão identificar a entrada de uma carga unitizada composta por resma de papel de formato A4, é correto afirmar que esse órgão recebeu apenas uma unidade de resma de papel A4.

Nem pensar! A banca jogou uma “casca de banana” para os candidatos nessa questão. Carga unitizada não significa que só existe uma unidade do material estocado, mas, sim, que várias cargas foram acondicionadas em um mesmo volume (um contêiner ou um palete, por exemplo) para o transporte até a loja. O gabarito é questão errada.

24. (Cespe/Técnico/TRE/RJ/2012) Uma empresa necessita estocar 30.000 caixas de determinado item em pallets.

Considerando-se que cada pallet comporte apenas 50 caixas e que cada posição do almoxarifado possa acomodar dois pallets, é correto afirmar que serão necessárias 300 posições para a estocagem das caixas.

Essa questão cobrou mais do que apenas o conhecimento dos paletes, ou pallets. Vamos precisar fazer umas contas para “fechar” a questão, que não é difícil. Nós temos 30.000 caixas para guardar. Se cada palete comporta 50 caixas, necessitaremos de 600 paletes ($30.000 / 50 = 600$). Como cada posição (espaço) pode acomodar dois paletes, é só dividir o número de paletes por dois (um ficará em cima do outro). O resultado são 300 posições que serão necessárias. Dessa maneira, o gabarito é questão certa.

25. (Cespe/Técnico/Anatel/2012) A utilização de racks é a forma de estocagem mais adequada para resmas de papel A4.

Os *racks*, ou raques, são estruturas mais longas (como uma prateleira bem longa) que são utilizadas preferencialmente no acondicionamento de tubos e canos. De acordo com Novaes, “os racks são construídos para acomodar peças longas e estreitas como tubos, barras, tiras, etc” Dessa forma, seria possível acondicionar uma resma de papel A4 em um rack, mas essa não seria a forma mais adequada. O gabarito é questão errada.

26. (Cespe/Técnico/MPU/2013) O custo do transporte rodoviário realizado por caminhões, por unidade de apresentação de determinado produto, é influenciado pelos lotes de compra, bem como pela capacidade de carga e pelo número de eixos do veículo.

A frase está correta. O custo do transporte rodoviário é influenciado pelo número de lotes de compra (quantas unidades podem ser carregadas por cada caminhão), pela capacidade de carga de cada caminhão e pelo número de eixos que o caminhão tem. O gabarito é questão correta.

27. (Cespe/Técnico/Anatel/2012) O modal de transporte denominado dutoviário possibilita o transporte de líquidos, gases e grãos de forma ininterrupta, vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana.

O gabarito provisório da banca tinha sido o de questão correta. Após os recursos, a questão foi anulada. A principal queixa dos candidatos ficou centrada no fato de que nenhum modal de

transporte funciona realmente ininterruptamente, pois devem sofrer reparos e serviços de manutenção preventiva. Entretanto, creio que o “espírito” da frase está correto. Esse modal de transporte permite o envio de materiais líquidos e a granel em forma praticamente ininterrupta. Desse modo, o gabarito final foi mesmo questão anulada.

28. (Cespe/Analista/TJ/AL/2012) Um Administrador de materiais deseja transportar grande quantidade de material para um lugar distante. Para isso, precisa cruzar várias regiões do país. O Administrador dispõe de pouco recurso financeiro para esta atividade e, por isso, o meio de transporte escolhido deverá ter baixo custo de seguro e de frete e sem taxa de manuseio. Há urgência na transferência do material e não podem ocorrer atrasos na entrega. Nessa situação hipotética, o meio de transporte mais indicado é o:

- a) rodoviário.
- b) aéreo.
- c) ferroviário.
- d) hidroviário.
- e) marítimo.

Quem disse que administrar era fácil? Nosso colega terá uma situação complicada para resolver, não é mesmo? Pelos dados trazidos pela banca, podemos logo eliminar o aéreo, pois a empresa está com pouco dinheiro e esse é um modal caro.

Como deseja transportar por longas distâncias, ficaremos entre o modal ferroviário e o hidroviário (ou marítimo). Mas a banca cita que existe pressa no recebimento do material e o modal marítimo é bem lento. Desta forma, iremos escolher mesmo o modal ferroviário! O gabarito é a letra C.

29. (Cespe/Analista/MPE/PI/2012) Considere que, em determinado estoque, haja 100.000 caixas do item B e que a empresa proprietária desse estoque planeja a maior utilização cubica de sua área, de forma que cada posição possua um empilhamento de 3 pallets. A capacidade máxima de armazenamento do item B em cada paleta é de 50 caixas. Com base nessas informações, julgue os itens subsequentes. Considere que a referida empresa possua três fábricas e que a distribuição do item B para essas três fábricas se faça por meio dos paletes. Com base nessa informação, é correto afirmar que a empresa utiliza o sistema de unitização sucessiva para o manuseio do item B.

Questão correta. O item B já se encontrava unitizado nas caixas. Como ele foi novamente unitizado nos paletes, a empresa utilizou, sim, a unitização sucessiva. O gabarito é mesmo questão correta.

30. (Cespe/Técnico/MPU/2013) O inventário é o único instrumento disponível à administração pública para o controle de bens patrimoniais.

A questão está errada, pois o inventário não é o único instrumento disponível para o controle dos bens patrimoniais. O próprio tombamento, que nada mais é do que o controle do patrimônio por meio de placas e códigos, seria outro caso de um instrumento de controle patrimonial.

O controle patrimonial deve abranger o aspecto físico e o contábil. O gabarito é mesmo questão errada.

31. (Cespe/Técnico/MPU/2010) No que se refere à armazenagem de recursos materiais, o uso de prateleiras é adequado à estocagem de materiais de dimensões variadas.

Correto. De acordo com Novaes,³⁷ o uso das prateleiras é “uma **técnica de estocagem destinada a materiais de tamanhos diversos** e para o apoio de gavetas ou caixas padronizadas”. O gabarito é questão certa.

32. (Cespe/Técnico/TRE/RJ/2012) Centros de distribuição correspondem a grandes espaços destinados ao fornecimento de materiais a diversos clientes ou solicitantes.

A frase está correta. Um centro de distribuição é um armazém destinado a fornecer diversos materiais para posterior distribuição para os clientes. O gabarito provisório era de questão correta, mas a banca acabou anulando a questão. O gabarito foi, portanto, questão anulada.

33. (Cespe/Técnico/Serpro/2013) No armazém em que se estocam produtos maquinários pesados e de grande porte, deve-se utilizar o layout estacionário para um melhor aproveitamento do espaço disponível.

Beleza. Se o maquinário ou produto é muito pesado e de grande porte, não iremos ficar mudando ele sempre de lugar, não é verdade? Desse modo, o leiaute estacionário (mais conhecido como posicional ou de posição fixa) é o mais adequado para esse tipo de situação. O gabarito é questão certa.

34. (Cespe/Assistente/Capes/2012) No transporte dutoviário, após a construção dos dutos, o custo operacional variável é baixo, pois a mão de obra intensiva é desnecessária.

Perfeito. Os dutos demandam um grande investimento para serem construídos, mas pouca mão de obra e poucos custos após sua entrada em operação. O gabarito é questão certa.

35. (Cespe/Técnico/Serpro/2013) O transporte aeroviário é o mais adequado para o transporte de suprimento de material nobre, de alta sofisticação, que venha de uma cidade longínqua e em pequenos volumes.

Bom, como a carga é pequena e de material nobre (cara, não lhe parece?), o modal de transporte mais adequado seria o aéreo mesmo. Nesse modo de transporte, a velocidade é a grande vantagem. O gabarito é questão certa.

36. (FCC/Secretária/Metrô/SP/2010) A atividade de recebimento é caracterizada como uma interface entre o atendimento do pedido pelo fornecedor e os estoques físico e contábil, compreendendo quatro fases, que são:

- a) solicitação de compra, especificação, entrega e armazenamento.
- b) entrada de materiais, conferência quantitativa, conferência qualitativa e regularização.
- c) relacionamento de itens, cotação, quadro de apuração e remessa.
- d) especificação, cotação, compra e conferência.
- e) remessa, verificação, conferência e disposição no depósito.

As fases do recebimento de materiais, de acordo com Viana, seriam seguintes:³⁸ entrada dos materiais, conferência quantitativa, conferência qualitativa e a regularização. Dessa forma, o

gabarito é mesmo a letra B.

37. (Cespe/Agente Técnico/Abin/2010) A carga unitária destina-se exclusivamente a definir lotes de compras, com o objetivo de facilitar a comunicação entre comprador e fornecedor.

A frase está incorreta. O conceito de carga unitizada, ou seja, de várias cargas acondicionadas em um só volume, tem como principal objetivo facilitar o transporte e o armazenamento dos materiais. Dessa maneira, o gabarito é questão errada.

38. (Cespe/Analista/MPU/2010) Os equipamentos e instrumentos utilizados na movimentação de materiais em estoques independem da estrutura física e do leiaute da unidade.

Negativo. Não adianta pensarmos em comprar um equipamento sem saber como é a estrutura física do armazém, não é mesmo? De que adianta termos um guindaste se ele não pode entrar em nosso galpão, por exemplo? Assim, os equipamentos e instrumentos devem ser comprados e utilizados tendo, sim, em vista a estrutura física e o arranjo (*layout*) do armazém. O gabarito é questão errada.

39. (Cespe/Analista/Inca/2010) Os fornecimentos por pressão e o por requisição são os dois tipos de processos de fornecimento de material para suprir a demanda das unidades de um órgão ou entidade da administração pública brasileira. O fornecimento por pressão refere-se ao processo de entrega de material para o usuário com base nas tabelas de provisão previamente estabelecidas pelo setor competente, enquanto o fornecimento por requisição refere-se ao processo de entrega do material formalmente requisitado ao usuário.

Perfeito. A banca trouxe os conceitos de fornecimento por pressão e por requisição que estão descritos na IN nº 205/88 da Sedap. O gabarito é mesmo questão certa.

40. (Cespe/Analista/TJ/ES/2011) O endereçamento é imprescindível tanto ao sistema de estocagem fixa quanto ao sistema de estocagem livre.

O endereçamento é o controle que nos permite saber onde o material está estocado no armazém. Nesse endereçamento, devemos ter o código do item, com as características do material, e o código do local em que ele está guardado. Esse endereçamento é importante em ambos os sistemas de estocagem para que os materiais sejam facilmente encontrados. O gabarito é questão certa.

41. (Cespe/Técnico/MPU/2013) O topo das pilhas de mercadorias deve ficar a, aproximadamente, vinte centímetros do teto do armazém ou almoxarifado, para se otimizar a utilização dos espaços.

Negativo. Na vida “real”, não existe um padrão de espaço adequado, mas os principais autores recomendam um espaço aproximado de 1 metro. Entretanto, temos de nos ater à IN nº 205/1988, que estabelece que:

l) quando o material tiver que ser empilhado, deve-se atentar para a segurança e altura das pilhas, de modo a não afetar sua qualidade pelo efeito da pressão decorrente, o arejamento (distância de 70 cm

aproximadamente do teto e de 50 cm aproximadamente das paredes).

Desse modo, o gabarito é mesmo questão errada.

42. (Cespe/Técnico/TRT-10ª Região/2013) Em órgãos ou entidades federais, é vedada a utilização de inventário por amostragens.

Nem pensar. O inventário por amostragem é muito importante para controlar grandes volumes. De acordo com a IN nº 205/1988,

Poderá também ser utilizado o Inventário por Amostragens para um acervo de grande porte. Essa modalidade alternativa consiste no levantamento em bases mensais, de amostras de itens de material de um determinado grupo ou classe, e inferir os resultados para os demais itens do mesmo grupo ou classe.

Desse modo, a Administração Pública pode, sim, utilizar o inventário por amostragem nesses casos. O gabarito é questão errada.

43. (Cespe/Técnico/TRT-10ª Região/2013) Entre as vantagens do empilhamento em bloco, destaca-se o uso de equipamentos simples e de fácil controle.

Negativo. O empilhamento em bloco, ou seja, em que pomos caixas em cima de outras caixas, demanda máquinas complexas, como os guindastes e as empilhadeiras.

Esse empilhamento favorece o melhor aproveitamento do espaço, principalmente quando temos um “pé-direito” alto, mas não pode ser feito somente com equipamentos “simples”. O gabarito é mesmo questão errada.

44. (Cespe/Agente Técnico/Abin/2010) Durante o processo de inventário, é imprescindível que se proceda a uma segunda contagem dos itens para a conferência da primeira contagem, ainda que por amostragem.

Essa segunda checagem é importante para que a organização se assegure de que não ocorreram erros manuais na primeira contagem. O gabarito é questão correta.

45. (Cespe/Professor/IFB/2011) São cinco os modais de transporte de carga: aéreo, rodoviário, ferroviário, aquaviário e intermodal.

Pegadinha na área! O transporte intermodal ou multimodal é apenas a utilização de dois ou vários tipos de transporte na mesma entrega. Seria o caso de utilizarmos o caminhão e o navio, por exemplo. Assim, a banca não descreveu o modo dutoviário (por meio de canos ou dutos) e inseriu erroneamente o conceito de transporte intermodal como meio de transporte. O gabarito é mesmo questão errada.

46. (Cespe/Técnico/Anvisa/2007) A realização de inventário físico é a atividade em que se calcula o valor dos bens existentes no registro, descontando-se a depreciação acumulada.

Nem pensar! A depreciação contábil de um bem não deve ser levada em consideração na hora

do inventário. O que deve ser checado é se ele realmente está no estoque e em qual estado. O gabarito é questão errada.

47. (Cespe /Assistente/Funesa/2009) O inventário rotativo, ou periódico, é realizado em períodos determinados, normalmente no encerramento dos exercícios fiscais.

É exatamente o contrário. O inventário anual, ou geral, é o que costuma ser feito no final do ano. Já o inventário rotativo é que costuma ser feito diversas vezes e não envolve, geralmente, todos os itens no estoque. O gabarito é questão errada.

48. (Cespe/Técnico/Serpro/2013) Um componente processado que, contudo, ainda adquirirá outra característica ao final do processo produtivo deverá ser baixado do estoque, porém continuará no inventário.

Este é o caso de algum material que esteja sendo utilizado no processo produtivo de outro. Um automóvel que esteja sendo construído irá utilizar, por exemplo, pneus. Esses pneus serão, portanto, baixados do estoque (serão inseridos no carro, não é mesmo?), mas ainda existirão no inventário. O gabarito é questão certa.

49. (Cespe/Técnico/Serpro/2013) O almoxarife deverá calcular a quantidade de prateleiras e o espaço físico requerido no almoxarifado com base no estoque máximo.

Questão básica. O gestor do almoxarifado deverá prever espaço para o máximo de itens que a organização prevê que pode chegar a armazenar, ou seja, seu estoque máximo. Se ele não fizer isso, algum dia acabará recebendo materiais e não terá espaço útil no armazém para guardá-los. O gabarito é questão certa.

50. (Cespe/Auxiliar/TJ/RR/2012) Materiais que necessitam de ressurgimento constante demandam estocagem do tipo temporária.

Nem pensar. Se o item necessita de ressurgimento constante é porque é muito utilizado, não é verdade? Assim, sua estocagem não poderá ser apenas temporária. O gabarito é questão errada.

51. (Esaf/Técnico/DNIT/2013) A seção de patrimônio de uma organização é responsável pela conferência dos bens que constam da lista de materiais que se encontram nos ambientes da organização. Assinale a opção correta.

- a) Os bens que estão na lista e não foram encontrados são excluídos do inventário.
- b) No final do inventário é publicada uma lista com as divergências encontradas.
- c) O inventário de materiais Administrativos é realizado pelas áreas de expedição.
- d) O inventário patrimonial é realizado a qualquer momento durante o ano fiscal.
- e) O inventário físico e o patrimonial são ambos de responsabilidade da contabilidade da organização.

A letra A está incorreta porque no inventário não vamos logo excluindo do nosso patrimônio os itens não encontrados. Se alguma divergência ocorrer, iremos emitir uma lista de divergências e cobrar dos responsáveis a resolução do problema ou uma justificativa.

Como podemos ver, a letra B está correta e é o gabarito da banca.

Já a letra C está errada, pois a área de expedição está responsável por enviar os materiais para seus demandantes, e não por executar o inventário.

A letra D está também incorreta porque esse inventário é feito no encerramento do ano fiscal. Finalmente, o inventário é de responsabilidade do setor de materiais, não da contabilidade.

O gabarito é mesmo a letra B.

52. (Cespe/Analista/Câmara dos Deputados/2012) O arrolamento, uma das fases do inventário do patrimônio, consiste no registro das características e quantidades obtidas na fase do levantamento.

Perfeito. O arrolamento é exatamente o registro das características e das quantidades levantadas. O gabarito é questão certa.

53. (Cespe/Técnico/Bacen/2013) O balanço é um inventário físico que consiste na contagem física de todos os itens de um estoque, considerado o período de referência para o inventário.

Beleza. O balanço realmente engloba a contagem física de todos os itens de estoque de uma organização. O gabarito é questão certa.

54. (Cespe/Agente/Polícia Federal/2014) Classificam-se como materiais perigosos o muito venenoso, o espontaneamente inflamável, o aerodispersoide pesado, o tóxico e o corrosivo, devendo-se definir, a partir de suas peculiaridades, as instruções para o almoxarife, os cuidados durante a movimentação e o sistema de transporte apropriado.

Questão muito maldosa do Cespe. Para começo de conversa, um material classificado como aerodispersoide pode ser: poeira, fumo, névoas etc. Estes, por sua vez, podem ou não ser perigosos. O vapor de água é um aerodispersoide, por exemplo, mas não é perigoso. Entretanto, existem aerodispersoide, ou partículas no ar, que podem ser muito perigosas, causando explosões e incêndios. O problema é que não existe realmente na literatura o termo “aerodispersoide pesado”, mas apenas “aerodispersoide”. Dessa forma, o gabarito é questão errada.

Gabaritos

1. C
2. C
3. C
4. E
5. E
6. C
7. C
8. E
9. C
10. E
11. C
12. C

13. C
14. D
15. C
16. C
17. E
18. E
19. A
20. C
21. E
22. B
23. E
24. C
25. E
26. C
27. X
28. C
29. C
30. E
31. C
32. X
33. C
34. C
35. C
36. B
37. E
38. E

39. C
40. C
41. E
42. E
43. E
44. C
45. E
46. E
47. E
48. C
49. C
50. E
51. B
52. C
53. C
54. E

Bibliografia

ARNOLD, Tony J.R. *Administração de Materiais: uma introdução*. São Paulo: Atlas, 1999.

BALLOU, Ronald H. *Business Logistics Management: Planning, organizing and controlling the*

supply chain. 4. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

BARROS, Monica Coutinho de. *Warehouse management system (WMS): conceitos teóricos e implementação em um centro de distribuição*. Dissertação de Mestrado – Dpto. de Engenharia Industrial. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2005.

DIAS, Alexandra Furtado da Silva. *Gestão Patrimonial da Administração Pública Estadual*. Florianópolis: Governo do Estado de Santa Catarina, Novembro 2006.

DIAS, Marco Aurélio P. *Administração de Materiais*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FENILI, Renato. *Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais para Concursos: abordagem completa*. 2. ed. São Paulo: Método, 2013.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. *Administração de Materiais*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

NOVAES, A. G. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Presidência da República. Instrução Normativa nº 205, de 08 de abril de 1988. 1988.

RENNÓ, Rodrigo. *Administração Geral para Concursos*. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2013.

SANTOS, Evanir Aguiar dos, Laone Simonetti de Oliveira, Mirta Melo, Paulo Caregnatto, and Roger Maciel de Oliveira. “Inventário Público.” *Curso de Pós-Graduação em Auditoria e Perícia*. Porto Alegre: Faculdades Porto-Alegrense, junho 2008.

VIANA, João José. *Administração de Materiais: um enfoque prático*. São Paulo: Atlas, 2010.

Capítulo 6

Compras Governamentais

6.1. Licitações

Neste capítulo iremos ver em detalhes o processo de compras governamentais. Ao contrário do setor privado, que pode escolher os procedimentos que serão utilizados no processo de compras, o setor público deve cumprir a legislação que normatiza as compras públicas.

A nossa Constituição Federal de 1988, em várias passagens, remete-nos à importância e à **necessidade de se utilizar o processo licitatório** previamente à celebração de contratos Administrativos pela Administração Pública.

Primeiramente, observamos, no art. 22, inciso XXVII, que as **normas gerais** de licitação, em qualquer modalidade, tanto para a administração pública direta quanto para a indireta de todas as esferas de governo, são de **competência privativa da União**

Em seguida, a Carta Magna, no art. 37, inciso XXI, aborda o assunto ressaltando que a administração pública, direta ou indireta, deverá executar obras, serviços, compras e alienações por meio de processo licitatório, **garantindo igualdade a todos os licitantes**, ressaltando alguns casos específicos encontrados na **legislação**.

Mais à frente, no inciso III, § 1º, art. 173 da CF/88, lê-se que licitações e contratações de obras, serviços, compras e alienações pelas empresas públicas, sociedades de economia mista, que explorem atividade econômica de produção ou comercialização de bens e prestação de serviços, **deverão ser estabelecidas por lei**.

Finalmente, no art. 175 da CF, nota-se a incumbência de o Poder Público, por meio da Administração Pública, conforme **lei**, prestar serviços públicos na forma de **regime de concessão ou permissão**.

Pessoal, ressaltei essas passagens da nossa Constituição para mostrar a todos a preocupação que o constituinte teve de frisar a necessidade de uma **lei específica** que trate sobre o assunto de licitações e contratos.

Cabe à União, como já vimos, a **competência privativa** para legislar sobre normas gerais para contratação de obras, serviços, compras e alienações pela Administração Pública.

Portanto, obedecendo aos preceitos constitucionais, o legislador, em 1993, **publicou a Lei nº 8.666**, que, entre outras providências, regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal e versa sobre normas gerais para licitações e contratos da Administração Pública.

O art. 3º da Lei nº 8.666/1993 estabelece os princípios básicos que devem ser obedecidos nas licitações. Antes de listá-los, cabe ressaltar que a Administração Pública deve atentar também para os princípios constitucionais (o famoso **LIMPE: legalidade, impessoalidade, moralidade,**

publicidade, eficiência).

A licitação, portanto, veio para certificar que a isonomia será respeitada no momento da contratação pela Administração, selecionando a proposta mais vantajosa e promovendo o desenvolvimento nacional sustentável.

Vamos listar os princípios presentes na Lei:

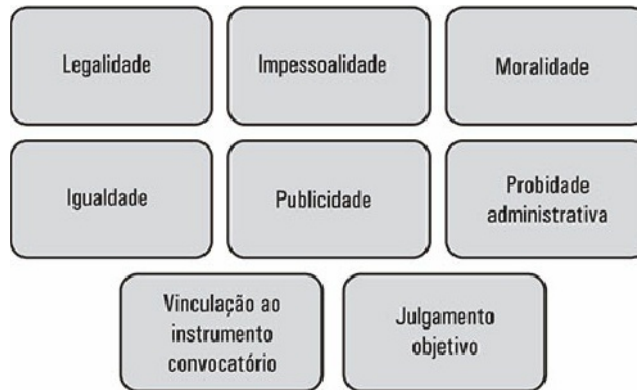


Figura 1 – Princípios da Licitação

Vamos ver como isto já foi cobrado em provas?

1. (Cespe/Administrador/Polícia Federal/2014) A utilização da licitação pública para a aquisição de produtos e serviços atende ao princípio da isonomia para a contratação, assegurando igualdade de condições aos interessados em fornecer ao Estado.

Perfeito. Como vimos anteriormente, a nossa Constituição ressalta que a administração pública, direta ou indireta, deverá executar obras, serviços, compras e alienações por meio de processo licitatório, **garantindo igualdade a todos os licitantes**, ressalvando alguns casos específicos encontrados na **legislação**. Desse modo, o gabarito da banca é mesmo questão certa.

Continuando esse tema, a Administração Pública não pode adquirir bens ou prestar serviços a qualquer fornecedor, a seu “bel-prazer”. Devemos, assim, realizar licitações e seguir os princípios que as norteiam para poder alcançar condições de igualdade no momento da contratação.

No entanto, a Lei das Licitações, ao mesmo tempo em que dispõe sobre a obrigatoriedade de realizar esse procedimento prévio, também “abre brechas” **permite algumas exceções**. Dentre tais exceções, observa-se a possibilidade de dispensa da licitação ou simplesmente a sua inexigibilidade.

Primeiramente, devemos ressaltar que, para qualquer um destes casos que vamos abordar agora, a Administração deve **motivar** o ato Administrativo que venha a dispensar ou tornar inexigível a licitação.

Outra coisa que não podemos esquecer é que os casos em que se enquadrarão a dispensa ou a

inexigibilidade devem estar previstos em lei. Isso quer dizer o seguinte:

Caso em que a licitação é dispensada:	Caso em que a licitação é dispensável:
<ul style="list-style-type: none">A lei diretamente dispensa uma possível licitação que seria viável e em determinada situação. Isto é, há possibilidade de haver concorrência entre os fornecedores, no entanto, a lei a dispensa. Nesse caso, a Administração Pública não licita.	<ul style="list-style-type: none">A lei dá a discricionariedade para a Administração dispensar ou não determinada licitação. Nesse caso, há uma faculdade da Administração, de acordo com o exame de conveniência e oportunidade.

Já na **inexigibilidade**, a lei dispõe que fica inviável qualquer competição que justifique uma licitação, como nos casos de:

- Compra de materiais, equipamentos, ou gêneros fornecidos por produtor, **empresa ou representante comercial exclusivo**.
- Contratação de **serviços Técnicos de natureza singular** com profissionais ou empresas de notória especialização.
- Contratação de **profissional de qualquer setor artístico, consagrado pela crítica especializada ou pela opinião pública**.

Uma observação antes de continuarmos. A inexigibilidade não é cabível quando a contratação de serviços Técnicos de natureza singular for referente a **serviços de publicidade e divulgação**.

Finalmente, a Lei retrata um caso em que tanto o fornecedor ou prestador de serviço público quanto o agente público responsável, respondem solidariamente, sem prejuízo legal de outras sanções cabíveis. Seria a situação de superfaturamento, causando dano à Fazenda Pública.

Dispensada	<ul style="list-style-type: none">Alienação de bens imóveis em caso de dação em pagamento; permuta por outro imóvel cujas finalidades (como as instalações) sejam indispensáveis à Administração; alienação de bens móveis como bens produzidos por órgãos, observando as suas finalidades; permuta bens móveis entre órgãos ou entidades da Administração Pública.
Dispensável	<ul style="list-style-type: none">Obras e serviços de engenharia de valor até R\$ 15.000,00; outros serviços e compras de valor até R\$ 8.000,00; casos de guerra ou grave perturbação de ordem; casos de emergência ou de calamidade pública; casos de licitação deserta.
Inexigível	<ul style="list-style-type: none"><i>Materiais e Produtos exclusivos</i>, vedada a preferência de marca; contratação de serviços técnicos de natureza singular; contratação de profissional artístico consagrado.

Vamos ver uma questão agora?

2. (Cespe/Agente/Polícia Federal/2014) Considere que determinada pessoa jurídica de direito privado que administra um porto brasileiro pretenda contratar o único escritório de advocacia especializado em direito portuário no Brasil

para promover ações judiciais acerca dessa matéria. Nessa situação, é dispensável a licitação.

Este seria o caso de inexigibilidade de licitação, pois a contratação de um “escritório de advocacia especializado em direito portuário” se enquadraria nos casos de **contratação de serviços Técnicos de natureza singular**. O gabarito da banca é questão errada.

6.1.1. Vedação de licitação

Vou abrir um parêntese aqui para abordar um pouco sobre um assunto que não está disposto na Lei das Licitações, no entanto, grande parte da doutrina versa sobre mais um tipo de não uso desse instrumento competitivo. Então, vamos falar sobre **vedação de licitação**.

Conforme Mazza,¹ na obra “Manual de Direito Administrativo”, o conceito de vedação de licitação indica:

Situações excepcionais, (...), em que a realização do certame licitatório violaria o interesse público em razão da extrema urgência em obter certos bens ou serviços. (...) Administração Pública é obrigada a adotar decisão vinculada de realizar a contratação direta pelo fato de a proteção do interesse público ser incompatível com o período de tempo necessário para concluir o procedimento licitatório. Exemplo: compra de vacinas durante epidemia.

6.1.2. Tipos de Licitação

As licitações não são todas feitas da mesma maneira. Existem diversos tipos de licitação, que são utilizados de acordo com os objetivos da administração.

De acordo com o art. 45 da Lei nº 8666/1993, o **juízo** das propostas de um procedimento licitatório pela comissão de licitação ou pelo responsável pelo convite **deverá ser objetivo**. Os critérios de julgamento serão, portanto, considerados como tipos de licitação. Dentre os tipos de licitação, temos:

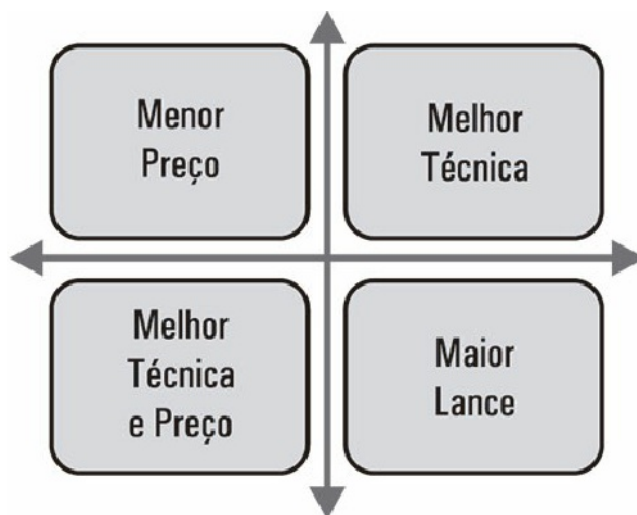


Figura 2 – Tipos de Licitação

O primeiro tipo de licitação que veremos é o de **menor preço**. Nesse tipo, o licitante vencedor será aquele que, apresentando a proposta em conformidade com o qualificado no edital ou convite, ofertar o menor preço. É o tipo mais utilizado no setor público.

Outros tipos de licitação seriam o de **melhor técnica** e o de **melhor técnica e preço**. Conforme a Lei nº 8.666/1993, a diferença básica entre esses dois tipos de licitação é que, no de melhor técnica e preço, a classificação far-se-á conforme a média ponderada das valorizações das propostas técnicas e de preço, de acordo com os pesos preestabelecidos no instrumento convocatório.

Pessoal, no art. 46 da Lei, nota-se a exigência do tipo de serviço em que se deve utilizar os tipos de licitação “melhor técnica” ou “técnica e preço”. Fala-se em uso exclusivo em **serviços de natureza predominantemente intelectual**, como: desenvolvimento de projetos, cálculos, fiscalização, supervisão e gerenciamento e de engenharia consultiva em geral e, em particular, para a elaboração de estudos técnicos preliminares e projetos básicos e executivos.

No entanto, temos uma exceção quanto ao tipo “técnica e preço”. Seria no caso de contratação de **bens e serviços de informática**. Esse tipo seria enquadrado no critério de “melhor técnica e preço”, entretanto, pode ser utilizado outro tipo de licitação conforme indicação em decreto do Poder Executivo.

Por fim, tem-se o tipo **maior lance**. Esse tipo de julgamento objetivo ocorre em casos de **alienação de bens ou concessão de direito real de uso**. Seria, por exemplo, em situações em que se procura alcançar o maior preço para se vender um bem público, como nos leilões.

Vale ressaltar que esse tipo de licitação não existia quando foi publicada a Lei nº 8.666, em 1993. Ele foi acrescentado com o advento da Lei nº 8.883, no ano seguinte, em 1994, que, além de

outras medidas, alterou dispositivos da Lei das Licitações.

6.2. Modalidades de Licitação

Outro tópico muito cobrado em provas é o das modalidades de licitação. Preste atenção, pois as bancas adoram confundir os candidatos misturando os conceitos de tipos e modalidades de licitação – não caia nessa!

O art. 22 da Lei das Licitações enumera as modalidades de licitação e as descreve conforme o valor a ser licitado. As modalidades são:

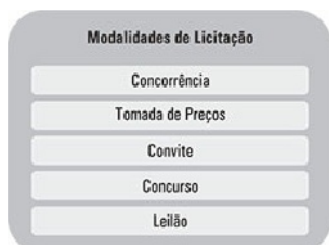


Figura 3 – Modalidades de Licitação na Lei nº 8.666/1993

Antes de iniciarmos nossa “conversa” sobre as modalidades, vale ressaltar que, atualmente, existem modalidades que não foram dispostas na Lei nº 8.666/1993, como o pregão e a consulta. Essas últimas foram criadas posteriormente.

Mesmo que a Lei nº 8.666/1993 disponha que “é vedada a criação de outras modalidades de licitação ou a combinação das referidas nesse artigo”,² autores como, Vicente Paulo e Marcelo Alexandrino,³ afirmam que:

Não temos dúvida em afirmar que, efetivamente, não podem ser combinadas modalidades de licitação. Diferentemente, contudo, a criação de uma nova modalidade é possível, sim, desde que ocorra por meio de lei da União.

Vamos ver essas modalidades em mais detalhes?

6.2.1. Concorrência

O § 1º do art. 22 da Lei nº 8.666/1993 conceitua a concorrência da seguinte maneira:

Concorrência é a modalidade de licitação entre **quaisquer interessados** que, na fase inicial de habilitação preliminar, **comproven possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos** no edital para execução de seu objeto.⁴

Dessa forma, podemos observar que a concorrência é a modalidade mais “democrática”, pois **qualquer um** que venha a preencher os requisitos para se habilitar, poderá participar. Isso permite que o número de participantes envolvidos aumente e que se alcance uma maior competição, gerando resultados mais satisfatórios no valor final da contratação de serviço ou compra de um bem.

Nesta modalidade, **a primeira fase a ser cumprida é a de habilitação**. Isso implica o aumento de tempo para se completar todo o procedimento, tornando-o demorado, já que a documentação de todos os competidores é entregue e analisada antes de qualquer outra medida a ser tomada, como a abertura das propostas. Ou seja, a administração pública terá de analisar a documentação de todos os candidatos, mesmo os que não venham a ganhar a disputa.

Em relação ao valor envolvido, a concorrência é a modalidade que costuma ser utilizada para grandes compras, pois não existe limite máximo de valor para a execução de uma concorrência.

Como podemos ver abaixo, a Lei nº 8.666/1993 diferenciou cada modalidade conforme o valor a ser contratado:

I – para obras e serviços de engenharia :

- a) convite – até R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais);
- b) tomada de preços – até R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais);
- c) **concorrência: acima de R\$ 1.500.000,00** (um milhão e quinhentos mil reais);

II – para compras e serviços não referidos no inciso anterior :

- a) convite – até R\$ 80.000,00 (oitenta mil reais);
- b) tomada de preços – até R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais);
- c) **concorrência – acima de R\$ 650.000,00** (seiscentos e cinquenta mil reais).

No entanto, nada impede que uma contratação de valor baixo, que estaria enquadrada na modalidade convite, por exemplo, possa ser realizada por meio da concorrência, já que esta não possui limite mínimo de valores.

Isso pode ser confirmado com a leitura do § 4º do art. 23 da Lei:

Nos casos em que couber convite, a Administração poderá utilizar a tomada de preços e, **em qualquer caso, a concorrência**.

A concorrência é, portanto, a modalidade de licitação utilizada para grandes compras e a que costuma dar mais trabalho para os gestores e demorar mais para chegar ao seu final.

6.2.2. Tomada de Preços

Esta modalidade licitatória visa à celebração de contratos dentro de um limite de preço menor que o da concorrência, conforme vimos anteriormente. Nela, aquele que estiver **cadastrado**

previamente, isto é, que já tenha enviado os documentos para se habilitar, atendendo às exigências impostas, ou que consiga se cadastrar em até três dias antes do início do recebimento das propostas, observando, claro, a qualificação, poderá participar da licitação.

A **diferença entre a Tomada de Preços e a Concorrência** está na possibilidade de se ter, na primeira, a **habilitação prévia dos interessados** em participar do certame, garantindo um pouco mais de agilidade no processo de contratação.

No entanto, essa maior velocidade não é garantida, pois, com a possibilidade de aqueles não cadastrados poderem participar (entregando a documentação em até três dias antes do recebimento das propostas), aumenta-se bastante o leque de interessados. Isso pode acarretar o atraso do processo justamente na análise dos documentos dos interessados.

6.2.3. Convite

O convite já é uma modalidade mais simples e rápida de licitação. A Lei nº 8.666/1993 dispõe o seguinte sobre a modalidade convite:

Convite é a modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, **cadastrados ou não**, escolhidos e convidados em **número mínimo de 3** (três) pela unidade administrativa, a qual **afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório** e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que **manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 (vinte e quatro) horas** da apresentação das propostas.

Esta modalidade pode ser considerada como aquela mais ágil, pois a Administração, por meio de **carta-convite** (não se exige publicação de edital), convoca os interessados a apresentarem propostas para a contratação de objetos de baixo valor.

Deve-se, portanto, convidar, **pelo menos, três empresas** em condições plenas de contratar. Não importa que estejam, ou não, cadastradas previamente. Importa, sim, que estejam incluídas na área cujo produto ou serviço seja comprado ou prestado.

Há, entretanto, a possibilidade de interessados previamente cadastrados que não foram convidados participarem do certame, caso **manifestem interesse em até vinte e quatro horas antes de início da apresentação das propostas**.

Nesta modalidade, a administração simplesmente convida três empresas do ramo e fixa um cartaz no próprio órgão. Se algum outro interessado se apresentar, poderá também participar da disputa. Entretanto, a licitação deve incluir a apresentação de, no mínimo, três propostas legítimas para ser considerada válida.

6.2.4. Concurso

Conforme o § 4º do art. 23 da Lei das Licitações, na modalidade concurso, qualquer pessoa

que for interessada em apresentar um trabalho, quer seja Técnico, quer seja científico ou artístico, poderá participar, caso esteja em conformidade com o edital publicado na imprensa oficial. Essa publicação deverá ser ampla e no edital deverão constar as exigências de qualificação dos interessados.

O vencedor do concurso receberá prêmios ou remuneração de acordo com o estabelecido no edital, divulgado com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco) dias do evento.

6.2.5. Leilão

Com a publicação de um edital constando a quantidade e a qualidade do produto a ser leiloado, assim como o preço mínimo a ser ofertado, os licitantes **não necessitando ter habilitação prévia**, poderão dar lances verbais e sucessivos no dia reservado para a ocorrência do certame.

Nesta modalidade, qualquer interessado na venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou na alienação de bens imóveis, poderá oferecer lances, iguais ou superiores ao valor da avaliação.

6.2.6. Pregão

A Lei nº 10.520, de 2002, de caráter nacional, assim como a Lei nº 8.666/1993, regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, de 1988, e acrescentou uma **nova modalidade de licitação** para contratação de bens e serviços comuns pela Administração Pública no âmbito da União, dos estados, do DF e dos municípios.

Esta novidade, o pregão, é utilizada na **aquisição de bens e serviços comuns de qualquer valor**. No entanto, os preços finais costumam ser inferiores aos alcançados nas outras modalidades, além dos processos de compra serem mais ágeis, pois ocorre **inversão das fases de habilitação dos interessados e apresentação das propostas**.

Isso gera **maior celeridade** no processo, já que os documentos de habilitação só serão verificados após a sessão pública de julgamento das propostas. Assim, **apenas a documentação de quem apresentou o menor preço é verificada**. Se estiver tudo dentro da conformidade e da legalidade, esse ofertante será declarado vencedor da licitação.

Dessa forma, **não se perde tempo analisando a documentação exigida na habilitação de todas as empresas interessadas em participar do certame**. Assim como não há desperdício de tempo com a espera de prazos de recursos e impugnações observáveis nessa fase.

Caso a habilitação do primeiro colocado for indeferida, passa-se para a análise do segundo colocado, isto é, aquele que apresentou o segundo menor valor no momento dos lances.

No pregão, tem-se a possibilidade de ocorrer o processo licitatório de duas formas:

- presencial;
- eletrônico.

O **pregão eletrônico** foi regulamentado pelo Decreto nº 5.450, de 2005, no qual se impõe o

uso obrigatório no âmbito federal, **só autorizando o tipo convencional ou presencial quando se provado a inviabilidade no eletrônico** e justificado por uma autoridade com competência para tal.

Depois disso, a modalidade pregão eletrônico tornou-se de uso preferencial na Administração Pública dos demais entes federativos. Portanto, com o advento do Decreto nº 5.504, de 2005, os estados, o DF e os municípios, assim como as entidades privadas no momento em que comprarem bens e serviços comuns repassados de modo voluntário pela União, deverão dar preferência ao uso do pregão eletrônico.

Dentre as diferenças entre o **pregão eletrônico e o presencial**, a principal é o momento de realização da sessão.

No tipo eletrônico, a sessão pública ocorre “virtualmente”, com apoio da internet, ao passo que o do tipo presencial, a sessão, também pública, ocorre em dia, hora e local previamente indicado.

A sessão pública do pregão presencial exige a presença dos licitantes interessados ou de seus representantes devidamente qualificados para dar os lances, que serão analisados e classificados pelo critério de menor preço.

Bom, pessoal, voltando um pouco no assunto, veremos agora o conceito de bens e serviços comuns exigidos pela legislação.

Bens e serviços comuns são aqueles que conseguem ser caracterizados de forma simples dentro do edital, conforme as características existentes no mercado, permitindo, com isso, a compra pelo menor preço.

Por curiosidade, vocês podem ler a relação de bens e serviços comuns no anexo II do Decreto nº 3.555, de 2000, com a relação de itens atualizada pelo Decreto nº 3.784, de 2001. Abaixo, na figura, podemos observar alguns exemplos de bens e serviços comuns.

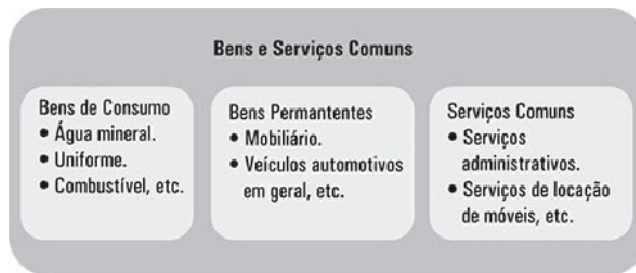


Figura 4 – Bens e serviços comuns no pregão

Por fim, não devemos esquecer que, **no pregão, é proibido que se façam exigências de garantias**, assim como não podem obrigar, aos licitantes, a compra do edital como meio de poder participar do certame.

Também fica **proibido impor o pagamento de taxas e emolumentos** aos interessados, exceto

no caso de se adquirirem o edital, quando, aí sim, pode-se cobrar pelo valor referente à confecção deste, isto é, ao montante da reprodução gráfica.

6.2.7. Consulta

O parágrafo único do art. 54 da Lei nº 9.472, de 1997, que criou a Agência Nacional de Telecomunicações, Anatel, dispõe que essa agência terá a faculdade de utilizar o procedimento de licitação denominado de consulta, desde que não seja para contratar obras e serviços de engenharia civil sujeitos aos procedimentos de licitação previstos na Lei nº 8.666/1993.

Pessoal, a consulta é um procedimento próprio de contratação de todas as agências reguladoras, conforme art. 37 da Lei nº 9.986/2000:

Art. 37. A aquisição de bens e contratação de serviços pelas Agências Reguladoras poderá se dar nas modalidades de consulta e pregão...

Com efeito, **a lei só diz que a Consulta é a modalidade de licitação adequada à contratação de bens e serviços não classificados como comuns e que não sejam obras e serviços de engenharia civil.**⁵

Seguem, abaixo, as modalidades de licitação estudadas:

Modalidades de Licitação
<ul style="list-style-type: none">• Concorrência• Tomada de Preços• Convite• Pregão• Concurso• Leilão• Consulta

Figura 5 – Modalidades de Licitação

Vamos ver como estes tópicos já caíram em provas?

3. (Cespe/Analista/INPI/2013) No pregão, é vedada a exigência de garantia de proposta e a aquisição do edital pelos licitantes como condição para participação no certame, assim como o pagamento de taxas e gratificações, exceto os referentes a fornecimento do edital.

O art. 5º da Lei do Pregão, isto é, a Lei nº 10.520/2002 trouxe pontos que tratam de vedações de exigências.

Diante da leitura daquele artigo, podemos concluir que, no pregão, não se pode exigir:

- que o licitante apresente garantia de proposta; que se cobre pela aquisição do edital, como condição de participação do certame;
- que se cobre taxas e emolumentos, exceto os referentes a fornecimento do edital, respeitando o limite dos custos de sua reprodução gráfica, e dos custos de utilização de recursos de tecnologia da informação, quando for o caso.

O gabarito, portanto, é questão correta.

4. (Cespe/Analista/TRT/RN/2010) É vedada a combinação das modalidades de licitação previstas em lei, mas, nos casos em que couber convite, a administração poderá utilizar a tomada de preços e, em qualquer caso, a concorrência.

Exato. A proibição legal existe para os casos em que o valor seja maior do que a modalidade permite (utilizar tomada de preços quando o valor indica a concorrência, por exemplo). Entretanto, o contrário pode, sim, ser feito. A concorrência, por exemplo, sempre pode ser utilizada, mesmo quando o valor é baixo. O gabarito é questão correta.

6.3. Obrigatoriedade, Dispensa, Inexigibilidade e Vedações de Licitações

Veremos agora mais um tópico muito cobrado em provas: os casos de **obrigatoriedade, dispensa, inexigibilidade e vedações de licitações**.

Já vimos sobre a obrigatoriedade de licitar. Vale lembrar que a nossa Constituição impõe o uso prévio desse instrumento, a licitação, para a celebração de contratos pela Administração Pública, mas também dispõe de probabilidade de lei prever casos de dispensa e inexigibilidade desse ato.

6.3.1. Dispensa

Uma licitação poderá, motivadamente, ser dispensada ou dispensável. A licitação será **dispensada** quando uma lei diretamente a dispensa, por exemplo: alienação de bens imóveis em caso de dação em pagamento; permuta por outro imóvel cujas finalidades (como as instalações) sejam indispensáveis à Administração; alienação de bens móveis como bens produzidos por órgãos, observando as suas finalidades; permuta de bens móveis entre órgãos ou entidades da Administração Pública.

Já o segundo caso, de licitação **dispensável**, ocorre quando uma lei autoriza que a Administração Pública a dispense discricionariamente. Isto pode ocorrer, por exemplo, com obras e serviços de engenharia de valor até R\$ 15.000,00, com outros serviços e compras de valor até R\$ 8.000,00, em casos de guerra ou grave perturbação de ordem; em casos de emergência ou de calamidade pública e em casos de licitação deserta.

6.3.2. Inexigibilidade

Caso seja impossível juridicamente haver competição, a Lei nº 8.666/1993, em seu art. 25, dispõe que a licitação seja inexigível, especialmente nos casos abaixo:

I – Aquisição de materiais, equipamentos ou gêneros **que só possam ser fornecidos por produtor, empresa ou representante comercial exclusivo, vedada a preferência de marca;**

II – Contratação de **serviços Técnicos de natureza singular**, com profissionais ou empresas de notória especialização, vedada a inexigibilidade para serviços de publicidade e divulgação;

III – Contratação de **profissional artístico**, desde que **consagrado pela crítica especializada** ou pela opinião pública.

Guardem sempre estes casos, ok?

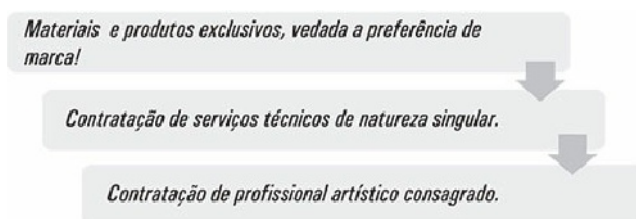


Figura 6 – Casos de Licitação Inexigível

6.3.3. Vedação de licitação

A Lei das Licitações não dispõe sobre este quesito, mas grande parte da doutrina discursa sobre mais essa forma da não utilização desse instrumento de competição. Então, é válido falar um pouco sobre isso para levarmos para a prova algum conhecimento a mais, não é verdade?

Bem, de acordo com Mazza,⁶ o conceito de vedação de licitação indica:

Situações excepcionais, (...), em que **a realização do certame licitatório violaria o interesse público** em razão da **extrema urgência** em obter certos bens ou serviços. (...) Administração Pública é obrigada a adotar decisão vinculada de realizar a contratação direta pelo fato de a proteção do interesse público ser incompatível com o período de tempo necessário para concluir o procedimento licitatório. Exemplo: compra de vacinas durante epidemia.

Vamos ver como estes tópicos já foram cobrados?

5. (Cespe/Administrador/Polícia Federal/2014) A dispensa de licitação é prevista em caso de inviabilidade de competição, situação que permite à administração adjudicar diretamente o objeto do contrato .

Pegadinha na área! Quando existe uma inviabilidade de competição, o caso seria de inexigibilidade, não de dispensa de licitação! O gabarito é questão errada.

6. (Cespe/Analista/INPI/2013) Caso a administração precise adquirir materiais, equipamentos ou gêneros que só podem ser fornecidos por produtor, empresa ou representante comercial exclusivo, diz-se que a licitação é inexigível, sendo vedada, entretanto, a preferência de marca.

As hipóteses de inexigibilidade de licitação estão listadas, em um rol exemplificativo, no art. 25 da Lei nº 8.666/1993. Dentre as hipóteses listadas como inviabilidade de competição que configurem a inexigibilidade do procedimento licitatório, tem-se a:

aquisição de materiais, equipamentos, ou gêneros que só possam ser fornecidos por produtor, empresa ou representante comercial exclusivo, vedada a preferência de marca, devendo a comprovação de exclusividade ser feita através de atestado fornecido pelo órgão de registro do comércio do local em que se realizaria a licitação ou a obra ou o serviço, pelo Sindicato, Federação ou Confederação Patronal, ou, ainda, pelas entidades equivalentes.

O gabarito, dessa maneira, é questão correta.

6.4. Anulação e Revogação de Licitação

Primeiramente, cabe lembrar que a licitação não é apenas um ato Administrativo, e sim um conjunto de atos Administrativos com um determinado propósito. Veremos, portanto, que há diferenças nas ações desencadeadas ao anular ou revogar um procedimento Administrativo como a licitação.

6.4.1. Anulação

Pode-se anular um ato Administrativo pela Administração, por ofício ou por provocação de terceiros, ou pelo Poder Judiciário, por provocação. Decretada a nulidade do ato, este perderá sua eficácia e o efeito da anulação será *ex tunc*.

Claro que é dado às partes prejudicadas o direito do contraditório e da ampla defesa. A Licitação, por ser um procedimento Administrativo, poderá sofrer nulidade de apenas um dos atos do procedimento. Nesse caso, esse ato inválido será anulado e, conseqüentemente, todos os atos posteriores e ligados a ele também sofrerão nulidade mediante fundamentação do agente competente, conforme art. 38, inciso IX da Lei nº 8.666/1993.

A anulação poderá ser, portanto, total ou parcial.

Vale lembrar que, após uma licitação, tem-se a assinatura do contrato entre a Administração Pública e o agente vencedor do certame. Sendo declarado nulo o procedimento licitatório, o contrato firmado posteriormente também será anulado, obrigando a Administração a indenizar pelo o que já tiver sido executado e pelos prejuízos acarretados.

Por fim, enfatizamos que a anulação pode ocorrer durante o processo licitatório, ou após este, caso em que o contrato firmado também será considerado nulo.

6.4.2. Revogação

Pode-se revogar um ato Administrativo discricionariamente pela Administração, por

conveniência e oportunidade, com efeitos *ex nunc*. Na licitação, por ser um procedimento Administrativo, a revogação se dá em casos específicos analisados na legislação.

Um dos motivos para haver a revogação seria o fato de haver uma ocorrência, pertinente e concreta, superveniente. Tal ocorrência deverá ser fundamentada por escrito. O segundo e último motivo de se permitir a revogação, por conveniência administrativa, seria o fato de o ganhador da licitação não comparecer ou recusar-se a fazê-lo para assinar o contrato após ser convocado pela Administração sob os prazos e as condições estabelecidos.

A **revogação só poderá ser total**, isto é, só se pode revogar todo o procedimento licitatório, diferentemente do que vimos na anulação, na qual se pode anular apenas um ou mais atos do procedimento. Dessa forma, deve-se ter em mente que não se pode revogar o procedimento

licitatório após a assinatura do contrato.
Vamos ver como isto pode ser cobrado em provas?

7. (Cespe/Analista/INPI/2013) É correto afirmar que a administração pode, mediante razões de interesse público, revogar uma licitação com base em juízo de oportunidade e conveniência relativos a fatos supervenientes ou a fatos ocorridos antes de iniciada a licitação, sendo necessário, porém, assegurar o contraditório e a ampla defesa ao vencedor do certame.

Questão tirada do art. 49 de Lei n^o 8.666/1993. Vejamos:

Art. 49. A autoridade competente para a aprovação do procedimento somente poderá revogar a licitação por razões de interesse público decorrente de **fato superveniente** devidamente comprovado, pertinente e suficiente para justificar tal conduta, devendo anulá-la por ilegalidade, de ofício ou por provocação de terceiros, mediante parecer escrito e devidamente fundamentado.

(...)

§ 3^o No caso de desfazimento do processo licitatório, fica assegurado o contraditório e a ampla defesa.

Vejam que a Lei só autoriza a revogação da licitação por razões decorrentes de fatos supervenientes, isto é, ocorridos após iniciada a licitação. O erro da questão está em dizer que os fatos ocorridos antes de iniciada a licitação também poderão acarretar revogação.

Pessoal, isso é lógico, não é mesmo? Se um fato ocorreu antes de iniciar o procedimento licitatório, e for motivo de revogação, a licitação nem deve ocorrer, ok? O fato superveniente justifica pela surpresa e pela não expectativa de acontecimento do referido evento. O gabarito, portanto, é questão errada.

6.5. Sistema de Registro de Preços

Conforme os professores Marcelo Alexandrino & Vicente Paulo descrevem:⁷

O sistema de registro de preços é um meio apto a viabilizar diversas contratações de compras,

concomitantes ou sucessivas, sem a realização de um específico procedimento licitatório previamente a cada uma, por um ou mais de um órgão ou entidade da Administração Pública.

A Lei nº 8.666/1993, no seu art. 15, afirma que esse sistema visa impedir a necessidade de se realizar diversas licitações para aquisição de bens e serviços rotineiros.

O que se observa nesse comando legal é a realização de uma licitação, na modalidade **concorrência**, com o objetivo de se registrar a proposta vencedora e não executá-la de imediato.

Na verdade, não se registra apenas a proposta mais vantajosa. **O que se faz é um cadastro de fornecedores, em ordem de classificação por preços, nas condições estipuladas.** Fica, portanto, **disponível para futuras contratações** pela Administração, evitando, assim, a formação de estoques. Tudo isso dentro de um prazo de 1 (um) ano.

Não se esqueçam de que a Lei nº 10.520/2002 dá a oportunidade de se usar o **pregão** quando se quiser registrar, nesse sistema, compras e contratações de bens e serviços comuns.

No entanto, deve ficar claro que a proposta vencedora será de contratação preferencial, e não obrigatória, pois se deve realizar uma pesquisa de preços no mercado do objeto constante no registro de preços.

Isso encontra respaldo no § 6º do art. 15º da Lei nº 8.666/1993, em que dá legitimidade, a qualquer cidadão, fiscalizar se o preço registrado (e publicado a cada trimestre na imprensa oficial) tem compatibilidade ou não com o de mercado.

Por fim, destacamos o art. 2º do Decreto nº 3.931/2001, que regulamenta o sistema de registro de preços na esfera federal. Conforme tal artigo, esse sistema deve ser usado nos seguintes casos, de modo preferencial:

- I – Quando, pelas características do bem ou serviço, houver necessidade de contratações frequentes;
- II – Quando for mais conveniente a aquisição de bens ou a contratação de serviços necessários à Administração para o desempenho de suas atribuições;
- III – Quando for conveniente a aquisição de serviços para atendimento a mais de um órgão ou entidade, ou a programas de governo; e
- IV – Quando pela natureza do objeto não for possível definir previamente o quantitativo a ser demandado pela Administração.

Vamos ver como isto já foi cobrado?

8. (Cespe/Analista/INPI/2013) O sistema de registro de preços não obriga a administração pública a firmar contrato com o particular beneficiário do registro, mas lhe assegura o direito de preferência, durante seu prazo de vigência.

As compras da administração pública deverão, sempre que possível, ser processadas pelo Sistema de Registro de Preços – SRP –, e precedidas de uma ampla pesquisa de mercado. A seleção do SRP deve ser feita mediante concorrência, e terá validade não superior a um ano.

Entretanto, pessoal, a existência de preços registrados, no SRP, não obriga a administração a realizar a contratação. Mas, se o fizer, o beneficiário do regime terá a preferência, durante o prazo de vigência, claro. O gabarito, portanto, é questão correta.

6.6. Regime Diferenciado de Contratações

A máquina estatal deve fornecer muitos serviços e bens públicos para a sociedade. Para poder oferecer esses bens e serviços, deve utilizar os recursos públicos, da coletividade.

Por utilizar recursos públicos, o gestor público acaba sendo muito mais vigiado no tocante ao seu modo de contratar os produtos e serviços necessários para a operação da máquina estatal e para a oferta de serviços públicos.

Não é um segredo que a Lei nº 8.666/1993, que regula o processo de licitação e contratos da Administração Pública, **amarra demais o processo de compra**. A consequência é, geralmente, que o Estado leva muito mais tempo para poder executar um serviço ou uma obra do que a iniciativa privada.

Entretanto, essa morosidade deve ser reduzida ao máximo. Para tornar o processo de compra pelo setor público mais rápido e eficiente, sem que deixe de existir o controle e a transparência, foi criado um novo regime de licitações – o RDC.

O **Regime Diferenciado de Contratações** foi criado pela Lei nº 12.462/2011, e regulamentado pelo Decreto nº 7.581/2011. Ele foi desenhado para licitações e contratos necessários para os seguintes eventos e situações:⁸

- **Jogos Olímpicos e Paralímpicos** de 2016.
- **Copa das Confederações** da Federação Internacional de Futebol – Fifa 2013.
- **Copa do Mundo** Fifa 2014.
- Das obras de infraestrutura e de contratação de serviços para os **aeroportos das capitais dos Estados da Federação distantes até 350 km** (trezentos e cinquenta quilômetros) das cidades-sede dos mundiais.

Percebam que, nos casos acima citados, o RDC não alcança a totalidade dos entes federativos, mesmo a Lei tendo sido de competência da União. No caso de obras de infraestrutura e de contratação de serviços para os aeroportos das capitais dos Estados da Federação, estas só são alcançadas pelo RDC quando essas cidades estiverem distantes até 350 km das cidades-sedes da Copa do Mundo de 2014.

Com o sucesso do novo modelo, o Governo federal acabou ampliando o uso do RDC, por meio das leis posteriores, para as seguintes contratações:

- **Das ações integrantes do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), Lei nº 12.688/2012.**
- **Das obras e serviços de engenharia no âmbito do Sistema Único de Saúde – SUS, Lei nº**

12.745/2012.

- **Obras e serviços de engenharia no âmbito dos sistemas públicos de ensino, Lei nº 12.722/2012.**
- **Obras e serviços de engenharia para construção, ampliação e reforma de estabelecimentos penais e unidades de atendimento socioeducativo, Lei nº 12.980/2014.**

Dessa forma, podemos concluir que a tendência do governo é a de continuar expandindo os “braços” desse regime para diversas compras.

Pessoal, o RDC não possui a característica da obrigatoriedade, isto é, para as contratações referidas na Lei, **o setor público poderá dispensar o RDC** e utilizar-se dos dispositivos constantes em leis sancionadas com estes fins, como a Lei nº 8.666/1993, a Lei das PPPs.

Entretanto, “a opção pelo RDC deverá constar de **forma expressa do instrumento convocatório** e resultará no afastamento das normas contidas na Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993”.

O legislador, com esse comando, não repeliu, por completo, as regras da Lei nº 8.666/1993. Essa norma regulamenta um artigo da nossa Constituição Federal, de 1988, e é aplicável nas licitações e nos contratos da Administração Pública.

Dessa forma, a Lei nº 8.666/1993 deverá ser observada nos casos em que o RDC não dispuser sobre determinado assunto ou até mesmo quando for determinado que se siga a Lei das licitações e contratos.

Vamos ver como esse tema já foi cobrado em provas de concurso?

9. (Cespe/Analista/MCT/2012) A Lei nº 12.462/2011 tem incidência em âmbito nacional, atingindo todos os entes da Federação.

O gabarito da banca na época da prova foi questão errada. Lembrem-se de que, até as alterações ocorridas na referida Lei, a incidência dava-se apenas nas localidades dos eventos, com exceção já vista anteriormente de obras de infraestrutura e de contratação de serviços para os aeroportos das capitais dos Estados da Federação em que o RDC poderá ser aplicado nas localidades distantes até 350 km das cidades-sede dos mundiais, ok?

Hoje, com a ampliação do alcance do RDC, poderíamos afirmar que o gabarito estaria correto, uma vez que não haveria limites de atuação. Dessa forma, o gabarito oficial é questão errada.

Continuando, vejamos os objetivos do RDC dispostos parágrafo primeiro do art. 1^o da Lei:
Art. 1^o.

(...)

§ 1^o **O RDC tem por objetivos:**

I – ampliar a **eficiência** nas contratações públicas e a **competitividade** entre os licitantes;

- II – promover a troca de experiências e tecnologias em busca da **melhor relação entre custos e benefícios** para o setor público;
- III – incentivar a **inovação tecnológica** ; e
- IV – assegurar **tratamento isonômico** entre os licitantes e a seleção da proposta mais vantajosa para a administração pública.

Além dos objetivos, o RDC observa princípios visando à isonomia, Art. 3º: A licitação destina-se a garantir a **observância do princípio constitucional da isonomia, a proposta mais vantajosa para a administração (economicidade) e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável**. Os princípios listados no artigo terceiro da Lei, além desses três anteriores, são os seguintes:

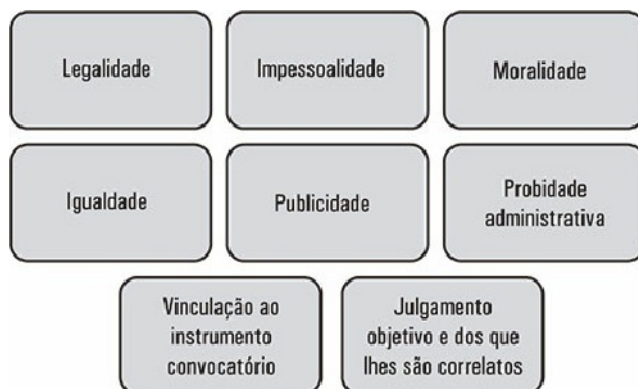


Figura 7 – Princípios constantes no RDC

Vejamos os conceitos adotados, pela Lei, de Projeto Executivo (PE) e de Projeto Básico (PB):

Projeto Executivo:
<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto dos elementos necessários e suficientes à execução completa da obra, de acordo com as normas técnicas pertinentes.
Projeto Básico:
<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de elementos necessários e suficientes para: caracterizar a obra ou serviço de engenharia, com base nas indicações dos estudos Técnicos preliminares; assegurar a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento; e possibilitar a avaliação do custo da obra ou serviço e a definição dos métodos e do prazo de execução.

Figura 8 – Projeto Executivo X Projeto Básico

No RDC, a **pessoa física ou jurídica que elaborar o projeto básico (PB) ou o projeto executivo (PE) fica proibida de participar direta ou indiretamente das licitações**, exceto nos casos de contratações integradas.

Dessa forma, no regime de contratações integradas, que veremos mais à frente, o participante poderá elaborar e desenvolver os PB e PE observando algumas peculiaridades.

No RDC, **o PE é obrigatório**, em qualquer regime utilizado, para a realização de **obras e serviços de engenharia**. **O PB**, entretanto, aprovado por uma autoridade competente, **deverá existir para licitações em qualquer regime**, exceto o de contratação integrada.

Veremos, ainda, que, no regime de contratação integrada, o vencedor da licitação poderá elaborar o projeto executivo (PE) a partir de um **anteprojeto de engenharia** que é entregue pela própria Administração Pública.

Com isso, **o próprio contratado será o responsável pelo projeto**. Essa é uma das **fragilidades do regime tradicional**, uma vez que as empresas entram posteriormente com diversos **pedidos de aditivos ao contrato devido às falhas dos projetos**.

Desta maneira, **passa a existir uma vedação aos aditivos de contrato, já que a responsabilidade pelos projetos (PB e PE) está a cargo da empresa**.

Os únicos casos que condicionariam aditivos seriam: **recomposição do equilíbrio econômico financeiro** ou **alterações do projeto ou das especificações por necessidade da administração**.

Outra alteração consiste da possibilidade da **inversão da ordem das fases do procedimento licitatório**, com a fase de julgamento das propostas ocorrendo antes da habilitação dos participantes, assim como ocorre no pregão.

Atenção para o fato de que, **havendo previsão expressa** no ato convocatório, essa inversão de ordem será afastada, isto é, a habilitação precederá o julgamento, ok?

Para “quebrar paradigmas”, esse regime abre também a possibilidade de que a Administração Pública inclua a utilização de uma **remuneração variável** no contrato, que estará **vinculada ao desempenho da contratada na execução do contrato**. Esse desempenho será medido com base em metas e índices de qualidade, além de critérios de sustentabilidade ambiental e de prazos de entrega preestabelecidos no processo de licitação.

Vejamos como este tema já foi cobrado em provas de concurso:

10. (Cespe/Analista/TJ/AL/2012) É característica do regime de contratação integrada:

- a) Impossibilidade de execução de todas as etapas da obra pelo contratado.
- b) Entrega de obra incompleta e sem condições de operação.
- c) Possibilidade de aditivos ao contrato na fase de projeto executivo.
- d) Possibilidade de remuneração variável vinculada ao desempenho da contratada.
- e) O fato de projeto básico e executivo serem objetos de licitações distintas.

As letras A e B são absurdas, não é verdade? Pra que se aprovaria uma lei que tem como objetivo o de dar maior celeridade às contratações públicas se a execução da obra não poderá ser

concluída ou sem condições de se operar nela? As letras C e E também estão erradas, pois vimos que existe uma proibição de haver aditivos de contrato, pois, como a responsabilidade pelos projetos (PB e PE) está a cargo da empresa, ela não teria desculpas para aditivar algo que ela mesma apresentou na fase de propostas como ideal, não é mesmo?

Dessa forma, se a mesma empresa que cria o PE e o PB é quem deverá executar a obra, claro que não serão objetos de licitações distintas. Por fim, a letra D está correta e é o nosso gabarito. Essa remuneração será possível após medição baseada em metas e índices de qualidade, critérios de sustentabilidade ambiental e prazos de entrega preestabelecidos no processo de licitação.

O RDC, além dos princípios, deverá ser norteado pelas diretrizes seguintes:

Art. 4º Nas licitações e contratos de que trata essa Lei serão observadas as seguintes diretrizes:

1) Padronização do objeto da contratação.

As especificações técnicas e de desempenho e, quando for o caso, as condições de manutenção, assistência técnica e de garantia oferecidas deverão estar padronizadas.

2) Padronização de instrumentos convocatórios e minutas de contratos.

Os instrumentos convocatórios, como editais de convocação, e as minutas de contrato deverão ser aprovados pelo órgão jurídico competente.

3) Maior vantagem para a administração pública.

O alcance de vantagens para a administração pública leva em consideração os custos e benefícios de natureza social, ambiental ou econômica.

4) Condições de aquisição, de seguros, de garantias e de pagamento compatíveis com as do setor privado.

Lembrando-se de que isso deverá ser observado, devendo, remunerar de forma variável, conforme o desempenho da contratada. Novidade em relação à Lei nº 8.666/1993, não é verdade?

5) Permissão de uso de planilhas de custo presentes nas propostas dos licitantes.

Essas planilhas podem ser relativas a: mão de obra, materiais, tecnologias e matérias-primas, conservação e operação do bem, serviço ou obra.

6) Parcelamento do objeto.

A máxima participação de licitantes é desejável desde que não haja perda da economia de escala.

Continuando, passamos para as **fases do RDC**. Conforme o art. 12 da Lei, as etapas do

procedimento de licitação, em um RDC, são: **preparatória; publicação do instrumento convocatório; apresentação de propostas ou lances; julgamento; habilitação; recursal; e encerramento.**

Atentem para o fato de que a primeira etapa é a de planejamento, ou seja, a preparatória, ou “fase interna”. Essa etapa deve ser bem preparada para que haja completa prevenção de erros nas “fases externas” do procedimento e, portanto, interferências mínimas de recursos, tanto judiciais quanto Administrativos.

Para tanto, a fase preparatória poderá se valer de vários recursos que instruem corretamente sua execução, como: elaboração do edital, planilhas confeccionadas para que as propostas sejam claramente elaboradas, designação da comissão de licitação, escolha ideal do tipo de licitação a ser executada para o objeto a ser contratado.

Antes de passarmos para a segunda fase do RDC, vamos voltar nossas atenções ao art. 6º da Lei:

Art. 6º Observado o disposto no § 3º, o **orçamento previamente estimado para a contratação será tornado público apenas e imediatamente após o encerramento da licitação**, sem prejuízo da divulgação do detalhamento dos quantitativos e das demais informações necessárias para a elaboração das propostas.

§ 1º Nas hipóteses em que for adotado o critério de **julgamento por maior desconto**, a informação de que trata o caput deste artigo constará do instrumento convocatório.

§ 2º No caso de julgamento por melhor técnica, o valor do prêmio ou da remuneração será incluído no instrumento convocatório.

§ 3º Se não constar do instrumento convocatório, a informação referida no caput deste artigo possuirá **caráter sigiloso** e será **disponibilizada** estrita e permanentemente **aos órgãos de controle externo e interno** .

No RDC, o **orçamento terá caráter sigiloso** para os particulares, logo, não haverá permissão dos licitantes tomarem conhecimento da pesquisa de preços realizada pelo poder público, com a finalidade de evitar “conluio” entre os participantes e garantir a competitividade.

Entretanto, o **sigilo será afastado** quando for adotado o critério de julgamento por maior desconto, e essa informação constará no instrumento convocatório. O mesmo ocorrerá quando os interessados nas informações sobre o orçamento previamente estimado para a contratação forem os órgãos de controle externo e interno.

No instrumento convocatório de licitação para aquisição de bens, a Administração poderá padronizar, após justificativa formalizada, indicando marca ou modelo. Essa indicação, além de ser um meio de padronização do objeto, age de forma a garantir que as necessidades específicas da entidade contratante sejam atendidas.

Já nos casos de **execução indireta de obras e serviços de engenharias**, a Lei autoriza a realização por uns dos seguintes regimes: **empreitada por preço global; empreitada integral;**

contratação integrada empreitada por preço unitário; ou contratação por tarefa. As três primeiras são preferenciais frente às duas últimas, ok?

Os conceitos desses tipos de regime podem ser observados no gráfico abaixo:

Empreitada integral
<ul style="list-style-type: none">• Contrata-se um empreendimento em sua integralidade sob inteira responsabilidade da contratada.
Empreitada por preço global
<ul style="list-style-type: none">• Contrata-se a execução da obra ou do serviço por preço certo e total.
Contratação por tarefa
<ul style="list-style-type: none">• Quando se ajusta mão de obra para pequenos trabalhos por preço certo, com ou sem fornecimento de materiais.
Empreitada por preço unitário
<ul style="list-style-type: none">• Contrata-se a execução da obra ou do serviço por preço certo de unidades determinadas.
Contratação integrada
<ul style="list-style-type: none">• Elaboram-se e desenvolvem-se os projetos básico e executivo, executam-se obras e serviços de engenharia, a montagem, a realização de testes, a pré-operação e as demais operações necessárias para a entrega objeto.

Só mais um lembrete relativo a esses regimes de execução quanto aos **PE e PB**: nas contratações de obras e serviços de engenharia, com exceção da contratação integrada, o PB será obrigatoriamente aprovado pela autoridade competente. Já, quanto ao PE, não cabe nenhuma exceção, devendo existir em qualquer regime de contratação de obras e serviços de engenharia.

Por fim, o regime de contratação integrada, lançada pelo RDC, possui algumas peculiaridades que vocês devem levar para as provas: é um **regime facultativo** desde que Técnico e economicamente justificado e desde que seu objeto envolva: ou inovação tecnológica (ou técnica) ou a possibilidade de execução com diferentes metodologias ou com tecnologias de domínio restrito no mercado.

Além disso, a contratação integrada deve apresentar, no instrumento convocatório, um **anteprojeto de engenharia** com todos os documentos Técnicos comprobatórios da caracterização de obras ou serviços. Portanto, torna-se essencial esse anteprojeto, pois os PB e PE ficam a cargo da empresa.

Por último, o **valor estimado da contratação integrada** terá como base aqueles praticados pelo mercado, ou pagos pela administração pública em serviços e obras similares ou por meio da aferição do custo global da obra, ou ainda mediante orçamento sintético ou metodologia expedita ou paramétrica.

Quanto à fase de **publicação** de extrato do edital no Diário Oficial e em sítio eletrônico oficial, o RDC lista prazos a serem cumpridos nas aquisições de bens, nas contratações de serviços e obras e para licitações em que se adote o critério de julgamento pela maior oferta ou ainda pela melhor combinação de técnica e preço, pela melhor técnica ou em razão do conteúdo artístico. Tais prazos são diferentes daqueles da Lei nº 8.666/1993.

Comparando com a Lei de Licitações e Contratos, o **RDC inova** em mais um aspecto quanto à **publicidade**. Nos casos em que os valores de licitações não forem maiores que R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais) para obras ou R\$ 80.000,00 (oitenta mil reais) para bens e serviços, inclusive de engenharia, a publicação fica dispensada.

Vamos seguir em frente falando um pouco mais sobre as fases do RDC? Percebam que o **julgamento vem antes da habilitação**. Vimos anteriormente que, no RDC, isso é desejável, visando à **celeridade e eficiência** do processo. Vimos também que, se houver previsão expressa no instrumento convocatório, a fase de habilitação poderá preceder às de apresentação de propostas ou lances e de julgamento.

O art. 18 da Lei estudada dispõe sobre os critérios de julgamento, presentes no instrumento convocatório, senão vejamos:

Art. 18. Poderão ser utilizados os seguintes critérios de julgamento:

- I – menor preço ou maior desconto;
- II – técnica e preço;
- III – melhor técnica ou conteúdo artístico;
- IV – maior oferta de preço; ou
- V – maior retorno econômico.

Muito parecido com os critérios presentes na Lei nº 8.666/1993, não é verdade? O critério de julgamento, constante no inciso III do art. 18, acima exposto, é semelhante ao concurso, constante na Lei nº 8.666/1993. Já o critério “maior oferta de preço” é semelhante ao de “maior lance ou oferta” na Lei das Licitações.

No entanto, no inciso V, nota-se o critério “maior retorno econômico”. Inovação do RDC, no qual deverá constar quando celebrarem os “**Contratos de Eficiência**” de serviços, cujo objetivo é o de gerar maiores economias à Administração Pública.

Conforme o RDC, “o contrato de eficiência terá por **objeto a prestação de serviços**, que pode incluir a realização de obras e o fornecimento de bens, com o objetivo de proporcionar economia ao contratante, na forma de redução de despesas correntes, sendo o contratado **remunerado** com base

em percentual da economia gerada”.

Vejam os como a ESAF cobrou esse assunto.

11. (Esaf/Analista/-DNIT/2013) São critérios de julgamento passíveis de serem utilizados no âmbito do Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC, exceto:

- a) Menor preço ou maior desconto.
- b) Menor retorno econômico.
- c) Melhor técnica ou conteúdo artístico.
- d) Maior oferta.
- e) Técnica e preço

A banca pede para apontar qual o critério de julgamento que não está presente no RDC. Ora, pessoal, a letra B está errada, pois o art. 18 da Lei nº 12.462, de 2011, não fala em menor retorno econômico.

O critério verdadeiro seria maior retorno econômico, caracterizando a celebração de um “contrato de eficiência”. Desse modo, o gabarito é letra B.

Na fase de habilitação, o RDC também acompanha a Lei nº 8.666/1993, entretanto, apresenta algumas ponderações, como a **possibilidade** de exigência de apresentação de uma declaração dos licitantes, informando que cumprem os requisitos de habilitação; assim como a apresentação de requisitos de sustentabilidade.

Outras observações referentes à fase de habilitação no RDC seriam:

- A apresentação dos documentos de habilitação apenas pelo licitante vencedor, exceto no caso de inversão de fases.
- A recepção apenas das propostas dos licitantes previamente habilitados no caso de inversão de fases, nos casos de inversão de fases.
- A apresentação dos documentos do licitante mais bem qualificado, relativos à regularidade fiscal, poderá ser exigida em momento posterior ao julgamento das propostas.

Vale a pena lembrar de que o Decreto nº 7.581, de 2011, que regulamenta o RDC, previu a possibilidade de os documentos de habilitação serem substituídos, total ou parcialmente, por “**certificado de registro cadastral e certificado de pré-qualificação**”.

A próxima fase a ser estudada, a **fase de recursos**, deverá ser **única** nos casos em que a habilitação acontece depois do julgamento. Dessa forma, o recurso poderá ser interposto apenas após se habilitar aquele que vencer o certame.

Entretanto, se a ordem das fases for invertida, como a habilitação ocorrendo primeiro, serão permitidos **recursos duplos**: contra a habilitação e contra o julgamento. Vale apenas destacar que o prazo de interposição dos recursos será o mesmo da Lei nº 8.666/1993, ou seja, cinco dias úteis contados a partir da data da intimação ou da lavratura da ata.

Por fim, na fase de encerramento, é permitida a negociação de valores e condições mais benéficas para a Administração com o primeiro colocado. Quando não houver mais nenhuma

mudança e nenhuma negociação mais for feita, encerra-se o procedimento, remetendo o processo à autoridade superior, que determinará um dos seguintes pontos abaixo:

- Determinar o retorno dos autos para saneamento de irregularidades que forem supríveis.
- **Anular** o procedimento, no todo ou em parte, por **vício insanável**.
- **Revogar** o procedimento por motivo **deconveniência e oportunidade**
- **Adjudicar** o objeto e **homologar** a licitação.

Após analisarmos as fases do procedimento do RDC, vamos falar um pouco sobre os procedimentos Auxiliares da licitação no RDC. Esses procedimentos deverão ser regulamentados com critérios claros e objetivos.

E quais seriam esses procedimentos? Bom, a Lei estabelece quatro, conforme figura abaixo:

Procedimentos Auxiliares			
Pré-qualificação permanente	Cadastramento	Sistema de registro de preços	Catálogo eletrônico de padronização

Figura 9 – Procedimentos Auxiliares das Licitações no âmbito do RDC.

A **pré-qualificação permanente** possui certa importância, pois permite celeridade ao procedimento. Dessa forma, a pré-qualificação ocorre antes da licitação e tem o objetivo de **identificar**: “**fornecedores** que reúnam condições de habilitação exigidas para o fornecimento de bem ou a execução de serviço ou obra nos prazos, locais e condições previamente estabelecidos; e **bens** que atendam às exigências técnicas e de qualidade da administração pública”.

Essa pré-qualificação terá um prazo de validade de um ano, e a Administração poderá restringir certo procedimento licitatório àqueles pré-qualificados, conforme for especificado no regulamento.

Vamos ver mais uma questão?

12. (Esaf/Analista/DNIT/2013) Acerca do Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC – instituído pela Lei nº 12.462/2011, é correto afirmar, exceto:

- a) Tem incidência de âmbito nacional, mas não atinge todos os entes da federação.
- b) No regime de contratação integrada, é o próprio contratado quem elabora o projeto executivo e também o projeto básico.
- c) O orçamento previamente estimado para uma contratação a ser efetuada pelo RDC será tornado público obrigatoriamente antes da licitação independentemente do critério de julgamento adotado.
- d) Preenchidos os requisitos legais, a fase de habilitação poderá anteceder às fases de apresentação de propostas ou lances e de julgamento.
- e) O RDC aplica-se às licitações e contratos necessários às obras de infraestrutura e de contratação de serviços para os aeroportos das capitais dos estados da federação distantes até 350 km das cidades sedes dos eventos internacionais da copa do mundo e das olimpíadas.

O item A foi considerado correto; entretanto, já vimos que a Lei nº 12.462/2011 sofreu várias modificações por leis posteriores com o intuito de ampliar o alcance do RDC relativamente à incidência nacional. Dessa forma, mesmo sendo a questão de 2013, a banca considerou que a Lei

não atingiria a todos os entes da federação. Paciência!

O item B está correto. A regra geral é exatamente o contrário do que diz o enunciado desse item, isto, é a participação direta ou indireta nas licitações da pessoa física ou jurídica que elaborar o projeto básico ou executivo correspondente é vedada. Entretanto, a única exceção se dá nos casos de contratação integrada, como especifica o item.

O item C está errado, pois o orçamento previamente estimado para a contratação será tornado público apenas e imediatamente após **o encerramento da licitação**

Vimos que a fase de habilitação pode anteceder a de julgamento no RDC, como ocorre na modalidade concorrência da Lei nº 8.666/1993, não é verdade? Dessa forma, a letra D também está correta.

A letra E está correta, sendo cópia do inciso III do artigo primeiro do RDC. Desse modo, o gabarito da questão é letra C.

Continuando, outro fator interessante e inovador é a possibilidade que terá a Administração na inclusão, sempre que forem mais vantajosas, de licitações com lances abertos, lances fechados e até uma combinação desses dois métodos.

A ideia seria **evitar o conluio das empresas participantes** ou até mesmo de **incentivar a melhora das propostas iniciais por parte delas**. Isso ocorreria no caso dos lances fechados, com as empresas não tendo conhecimento prévio das propostas dos demais concorrentes.

Como tentativa de evitar o conluio, a Administração Pública tornará público o orçamento previamente estimado apenas após a adjudicação do objeto do contrato. Naturalmente, esse orçamento estará sempre disponível para os órgãos de controle, como a CGU e o TCU.

Para agilizar os processos de compra, as empresas poderão fazer um **pré-qualificação permanente**. Com isso, já estarão “prontas” para participar dos processos licitatórios. Esse procedimento irá possibilitar que a Administração identifique os fornecedores que já estão qualificados para vender o bem ou serviço nos requisitos demandados. Além disso, a Administração poderá simplesmente realizar uma licitação restrita às empresas pré-qualificadas.

Finalmente, **o novo regime reduzirá a possibilidade de recursos pelas empresas**, com o objetivo de evitar as medidas protelatórias. Esses recursos acabam inviabilizando o planejamento por parte da Administração Pública, pois atrasam muito o processo licitatório.

6.7. Sustentabilidade nas Compras Públicas

6.7.1. Responsabilidade Socioambiental

O conceito de **responsabilidade socioambiental** ganhou uma importância crescente nas últimas décadas. Isso decorreu do aumento da degradação ambiental e dos diversos sinais de que nosso planeta está sentindo cada vez mais os efeitos das atividades humanas.

O aumento das grandes tempestades, das secas prolongadas e o desaparecimento de espécies da fauna e da flora mostraram que as **organizações deveriam buscar um novo padrão de**

desenvolvimento que não impactasse tanto o nosso meio ambiente. Nascia, então, o conceito de **desenvolvimento sustentável.**

De acordo com o relatório Brundtland, emitido pela a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento da Organização das Nações Unidas da ONU, o **desenvolvimento sustentável** é idealizado como⁹ “o desenvolvimento que satisfaz às necessidades presentes, **sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades**”.

Ou seja, as empresas e os governos deveriam utilizar melhor os recursos naturais e rever diversos modos produtivos, de modo a **não prejudicar as próximas gerações.** A ideia principal é desenvolver uma atuação pautada pelo equilíbrio e pela harmonia com o meio externo.

Dessa maneira, “a noção de **sustentabilidade** é baseada na necessidade de se garantir a disponibilidade dos recursos da Terra hoje, assim como para nossos descendentes, por meio de uma gestão que contemple a **proteção ambiental, a justiça social e o desenvolvimento econômico equilibrado de nossas sociedades**”.¹⁰

Outro documento que incentivou o desenvolvimento sustentável foi a **Agenda 21**, que veio **promover um programa de sustentabilidade ambiental mais amplo**, com um novo padrão de desenvolvimento que busque, além da expansão e da eficiência econômica, a preservação da sustentabilidade ambiental.

Essa agenda pode ser definida como “um instrumento de **planejamento para a construção de sociedades sustentáveis**, em diferentes bases geográficas, que concilia métodos de proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica”.¹¹ Esse documento foi gerado na famosa “**RIO-92**”, e foi atualizado em diversos outros eventos, como a Rio+20, realizada em 2012 no mesmo Rio de Janeiro, com representantes de diversos países.

O conceito de **responsabilidade socioambiental** envolve, basicamente, o seguinte: uma cultura organizacional que valorize um **comportamento ético** e contribua para o **desenvolvimento econômico** com **respeito às comunidades** envolvidas e à **qualidade de vida** dos empregados, bem como à **proteção ao meio ambiente.**

No caso das empresas, a ideia é deslocar o foco do **shareholder** (acionista da empresa) para enfatizar o foco no **stakeholder** (todos os envolvidos que são impactados pela operação daquela organização). Dessa forma, o foco deixa de ser apenas a ampliação dos resultados financeiros para englobar outras “facetas” da operação de uma organização.

As empresas que optam por investir em práticas de responsabilidade social elevam os níveis de desenvolvimento social, proteção ao meio ambiente e respeito aos direitos humanos, além de passarem a adotar um **modo de governança aberto** e transparente que concilia interesses de diversos agentes em um enfoque global de qualidade e viabilidade.¹²

Atualmente, muitas dessas empresas e órgãos públicos que praticam a responsabilidade socioambiental desenvolvem suas práticas e estratégias de acordo com a abordagem do “triple bottom line”, ou uma série de indicadores que medem o impacto das ações da organização nas três dimensões: econômica, social e ecológica.

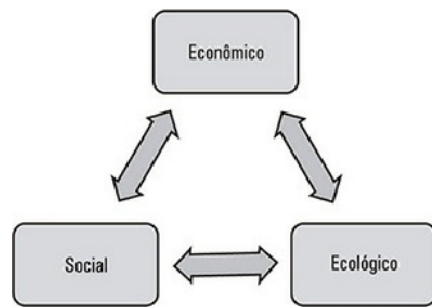


Figura 10 – Dimensões do “triple bottom line”

Pelo lado da dimensão social, as ações devem elevar a qualidade de vida das pessoas, Auxiliar as comunidades locais de moradores etc. Na dimensão ambiental, devem incentivar a coleta seletiva de lixo, a utilização eficiente de recursos, um uso adequado da terra etc.

Finalmente, na dimensão econômica, elas devem considerar o benefício econômico das ações da organização na sociedade, excluindo os custos envolvidos (custos de capital e outros) e não apenas no lucro financeiro imediato.

6.7.2. Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P)

Como é de conhecimento público que o Estado é um grande comprador de produtos e serviços, este mesmo Estado pode induzir práticas sustentáveis por parte de seus fornecedores. Além disso, o próprio setor público pode melhorar e implementar diversas práticas sustentáveis em seus próprios processos de trabalho.

Dentro desse intuito, o Ministério do Meio Ambiente gerou o programa “**Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P)**”, que busca a construção de uma nova cultura institucional nos diversos órgãos e entidades do setor público.

Essa agenda, a **A3P**, tem como objetivo estimular os gestores públicos **âncorarem princípios e critérios de gestão socioambiental em suas atividades rotineiras**, resultando **economia de recursos naturais** e redução de gastos institucionais por meio do **uso racional dos bens públicos**, da **gestão adequada dos resíduos**, da **licitação sustentável** e da promoção da sensibilização, capacitação e **qualidade de vida no ambiente de trabalho**.¹³

Outros objetivos desta agenda são:¹⁴

- **Sensibilizar os gestores públicos** para as questões socioambientais.
- Promover o **uso racional dos recursos naturais** e a **redução de gastos institucionais**.
- Contribuir para **revisão dos padrões de produção e consumo** e para a adoção de novos referenciais de sustentabilidade no âmbito da administração pública.
- **Reduzir o impacto socioambiental** negativo direto e indireto causado pela execução das

atividades de caráter Administrativo e operacional.

- Contribuir para a **melhoria da qualidade de vida**.

Dentre as práticas incentivadas, temos: a adoção da **energia solar** como fonte energética preferencial, a **reciclagem de materiais**, a **coleta seletiva do lixo**, a **utilização de lâmpadas mais eficientes**, a utilização de um **sistema de reutilização da água e outros afluentes**, dentre outras.

6.7.3. Compras Públicas Sustentáveis

Tendo em vista a busca por um desenvolvimento sustentável e da sustentabilidade socioambiental, os governos têm um papel importantíssimo na indução das práticas sustentáveis

pelas empresas e por organizações do setor público. Como tem um **poder de compra considerável**, os governos podem muitas vezes **influenciar o comportamento dos mercados e favorecer a implementação de diversas atividades produtivas que sejam sustentáveis**, atuando diretamente sobre o cerne da questão: produção e consumo. Assim sendo, **as compras públicas sustentáveis envolvem a integração de preocupações ecológicas e sociais no processo de licitação e contratos dos governos**, de modo a reduzir os impactos relacionados com o meio ambiente, o bem-estar das pessoas e os direitos humanos.

Cabe ressaltar que as **compras governamentais**, em nosso país, **englobam recursos** estimados em **10% do PIB**. Naturalmente, esse poder de compra mobiliza diversos setores importantes da nossa economia. As empresas terão de se adaptar às demandas ecológicas e sociais que venham a ser criadas nos processos de compra.¹⁵

Segundo a Cartilha da Agenda Ambiental na Administração Pública, entende-se por **“compras públicas sustentáveis”** o seguinte:¹⁶

Compras sustentáveis consistem naquelas em que se tomam atitudes para que o **uso dos recursos materiais seja o mais eficiente possível**. Isso envolve **integrar os aspectos ambientais em todos os estágios do processo de compra**, de **evitar compras desnecessárias** a **identificar produtos mais sustentáveis** que cumpram as especificações de uso requeridas. Logo, **não se trata de priorizar produtos apenas devido a seu aspecto ambiental**, mas sim **considerar seriamente tal aspecto juntamente com os tradicionais critérios de especificações técnicas e preço**.

As compras públicas sustentáveis pressupõem, de acordo com o Guia de Compras Públicas Sustentáveis para a Administração Federal:¹⁷

- **Responsabilidade de consumidor:** os consumidores têm uma grande influência na economia. Se estivessem somente interessados em pagar o menor preço possível, isso poderia conduzir a uma espiral descendente com condições cada vez piores da saúde, danos ambientais e da qualidade dos produtos. **Quando os consumidores demandam produtos de alta qualidade e alto desempenho, produzidos em circunstâncias justas e com impactos ambientais menores, a competição global é afetada positivamente**, pois os **fornecedores concorrem baseando-se na sustentabilidade, em vez de se orientar pelo menor preço**.
- **Comprando somente o necessário:** a melhor maneira para evitar os impactos negativos

associados às compras de produtos e à contratação de serviços é **limitar o consumo ao atendimento de necessidades reais, sem desperdício**, por exemplo, adotando a reutilização para prolongar a vida útil do produto.

- **Promovendo a inovação**: determinados produtos e serviços são absolutamente imprescindíveis. A solução mais inteligente é **comprar um produto com menor impacto negativo e utilizá-lo de maneira eficiente**, impedindo ou minimizando a poluição ou a pressão sobre os recursos naturais, desenvolvendo, por sua vez, produtos e serviços inovadores.
- **Abordagem do ciclo de vida**: para evitar a transferência de impactos ambientais negativos de um meio ambiente para outro, e para incentivar melhorias ambientais em todos os estágios da vida do produto, é preciso que **todos os impactos e custos de um produto, durante todo seu ciclo de vida** (produção, distribuição, uso e disposição), **sejam levados em conta na tomada de decisões sobre as compras**.

Dentre as últimas iniciativas do governo federal para a promoção das compras públicas sustentáveis, temos a edição de diversos marcos legais.

Um deles foi a **Instrução Normativa 01/2010 da SLTI**,¹⁸ que dispõe sobre os **critérios de sustentabilidade ambiental** na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras pela Administração Pública Federal.

Outro marco foi a edição do **Decreto nº 7.746/2012**, que consolidou e ampliou o Programa de Contratações Sustentáveis, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.¹⁹ Dessa forma, o governo federal estabeleceu uma **prioridade para a contratação de produtos sustentáveis**.

Os órgãos públicos deverão seguir, de acordo com a norma legal, as seguintes diretrizes de sustentabilidade:

- **Menor impacto sobre recursos naturais** como flora, fauna, ar, solo e água.
- **Preferência** para materiais, tecnologias e matérias-primas de **srcem local** .
- **Maior eficiência na utilização** de recursos naturais como água e energia.
- **Maior geração de empregos**, preferencialmente com **mão de obra local**.
- **Maior vida útil e menor custo de manutenção** do bem e da obra.
- Uso de **inovações que reduzam a pressão** sobre recursos naturais.
- **Origem ambientalmente regular dos recursos naturais** utilizados nos bens, serviços e obras.

Finalmente, a Instrução Normativa nº 10/2012 da mesma SLTI estabeleceu regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável. Esses planos de gestão são ferramentas de planejamento que buscam estabelecer diversas práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos.

Foi criada também a **Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública (CISAP)**, com a participação de representantes do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; da Casa Civil; do Ministério do Meio Ambiente; do Ministério de Minas e Energia; do

Ministério de Ciência Tecnologia e Inovação; do Ministério da Fazenda; do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio; da Controladoria-geral da União.

A **CISAP** será presidida pela própria Secretária de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI) do Ministério do Planejamento, sendo esta a **responsável por expedir normas complementares sobre critérios e práticas de sustentabilidade**.

Questões Comentadas

13. (Cespe/Agente/Polícia Federal/2014) Não há previsão legal para o estabelecimento, nos processos licitatórios, de margem de preferência para bens e serviços com tecnologia desenvolvida no Brasil.

Negativo. A margem de preferência foi introduzida pela Lei nº 12.349/2010. De acordo com esse normativo,

§5^ª Nos processos de licitação previstos no caput, **poderá ser estabelecida margem de preferência** para produtos manufaturados e para serviços nacionais que atendam a normas técnicas brasileiras.

§ 6^ª A margem de preferência de que trata o § 5^ª será estabelecida com base em estudos revisados periodicamente, em prazo não superior a 5 (cinco) anos, que levem em consideração:

- I – geração de emprego e renda;
- II – efeito na arrecadação de tributos federais, estaduais e municipais;
- III – desenvolvimento e inovação tecnológica realizados no País;

IV – custo adicional dos produtos e serviços; e
em suas revisões, análise retrospectiva de resultados.

Dessa forma, o gabarito é mesmo questão errada.

14. (Cespe/Técnico/TRT/ES/2013) A tomada de preços é a modalidade de licitação adequada para serviços de engenharia, como construção, cujos valores sejam entre R\$ 150 mil e R\$ 1.500.000,00.

Exato. A questão fez apenas um “CTRL+C e CTRL+V” dos termos da Lei nº 8.666/1993. O gabarito é questão certa.

15. (Cespe/Agente/Polícia Federal/2014) Cabe privativamente à União legislar acerca de normas gerais de licitação e contratação, em todas as modalidades, para as administrações públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos estados, do DF e dos municípios.

Beleza. De acordo com o art. 22 da nossa Constituição Federal, as **normas gerais** de licitação, em qualquer modalidade, tanto para a administração pública direta quanto para a indireta de todas as esferas de governo, são de **competência privativa da União**. O gabarito é questão certa.

16. (Cespe/Técnico/Bacen/2013) O sistema de registro de preços é um procedimento realizado por uma ou mais

entidades públicas para futura contratação de bens e serviços por meio de licitação na modalidade de concorrência ou pregão, em que as empresas vencedoras se comprometem a fornecer bens e serviços a preços e prazos registrados em ata específica.

Perfeito! O sistema de registro de preços pode realmente ser feito por meio da concorrência (em qualquer caso) e por pregão (para bens e serviços comuns). O gabarito é mesmo questão correta.

17. (Cespe/Técnico/Bacen/2013) Em licitação, modalidade e tipo são termos sinônimos e referem-se aos procedimentos mais utilizados para o julgamento das propostas.

Pegadinha mais velha essa, não é mesmo? Claro que os conceitos de modalidade e de tipo de licitação não são a mesma coisa. Não caia nessa! O gabarito é questão errada.

18. (Cespe/Analista/INPI/2013) O órgão da administração pública direta, autárquica ou fundacional, empresa pública ou sociedade de economia mista, de qualquer esfera de governo, assim como a entidade privada com a qual a administração federal celebra convênio, se sujeita, quando da execução de despesas com os recursos transferidos, às disposições da Lei nº 8.666/1993, especialmente em relação à licitação e ao contrato.

Pessoal, a Lei nº 8.666/1993, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública, estabeleceu que os órgãos da administração direta, os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios estarão subordinados ao seu Regime.

Além disso, a Instrução Normativa STN nº 1, de 1997, que disciplina a celebração de convênios de natureza financeira, dispôs no seu art. 27, o seguinte:

Art. 27. O **convênio**, ainda que entidade privada, sujeita-se, quando da execução de despesas com os recursos transferidos, **às disposições da Lei nº 8.666**, de 21 de junho de 1993, **especialmente em relação a licitação e contrato**, admitida a modalidade de licitação prevista na Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002, nos casos em que especifica.

Dessa forma, podemos concluir que os órgãos da administração pública direta e indireta, assim como as entidades que celebrem convênio, ainda que sejam privadas, deverão obedecer ao disposto na Lei nº 8.666/1993. O gabarito, portanto, é questão correta.

19. (Cespe/Analista/INPI/2013) A habilitação, como fase em que se examina, no procedimento licitatório, a existência das condições que garantem aos interessados o direito de participar da licitação, não tem natureza vinculada, pois, além da análise dos requisitos constantes da lei e do ato convocatório, a autoridade administrativa dispõe de autonomia para avaliar a idoneidade e exigir quaisquer documentos dos licitantes.

O primeiro erro da questão está no fato de o examinador dizer que a habilitação “não tem

natureza vinculada”. Isso está errado, pois a Lei nº 8.666/1993, em seu art. 27, que trata dos documentos exigíveis na fase de habilitação, dispôs que será exigida, dos interessados, a documentação listada exclusivamente na Lei.

Ora, o legislador, além de vincular a exigência dessa condição, impôs também um rol taxativo, o que leva ao segundo erro da questão. Dessa forma, a autoridade administrativa não dispõe de autonomia para exigir quaisquer documentos dos licitantes.

Para completar, listo, abaixo, a documentação prevista no art. 27 da Lei nº 8.666/1993:

- Habilitação Jurídica.
- Qualificação técnica.
- Qualificação econômico-financeira.
- Regularidade fiscal e trabalhista.
- Cumprimento do disposto no inciso XXXIII do art. 7º da Constituição Federal, de 1988 (proibição de trabalho noturno, perigoso ou insalubre a menores de dezoito e de qualquer trabalho a menores de dezesseis anos, salvo na condição de aprendiz, a partir de quatorze anos).

O gabarito, portanto, é questão errada.

20. (Cespe/Agente/Polícia Federal/2014) Dadas as alterações feitas, nos últimos anos, no marco regulatório das licitações públicas, aos requisitos do melhor preço e da maior vantagem para a administração pública somaram-se, também, critérios de sustentabilidade ambiental.

Perfeito. A banca está se referindo ao conceito de compras públicas sustentáveis, inserido pela Lei nº 12.349/2010. O gabarito é questão certa.

21. (Cespe/Analista/INPI/2013) Concorrência e tomada de preços são modalidades de licitação que garantem a universalidade de acesso, pois delas podem participar quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital.

O conceito dado no enunciado da questão está correto para a modalidade de licitação denominada Concorrência, mas não para tomada de preços. Na modalidade tomada de preços, os interessados devem estar devidamente cadastrados.

Caso contrário, devem atender a todas as condições exigidas para o cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas. Logo, nessa modalidade, não participa qualquer interessado. O gabarito, portanto, é questão errada.

22. (Cespe/Escritório/Polícia Federal/2013) Haverá dispensa de licitação nos casos em que houver fornecedor exclusivo de determinado equipamento.

Essa questão está errada, pois em casos de **fornecedor exclusivo**, comprovado por meio de atestado fornecido pelo órgão de registro do comércio do local, observam-se casos de inexigibilidade de licitação, e não de dispensa, como foi dito na questão. O gabarito é mesmo

questão errada.

23. (Cespe/Agente Administrativo/TCE-RO/2013) É inconstitucional considerar como fatores de averiguação da proposta mais vantajosa os valores relativos a impostos pagos ao ente federativo que realiza a licitação.

É inconstitucional por afrontar dispositivos constitucionais que assegurariam igualdade entre todos perante a lei, isto é, desobedece a isonomia. Logo, qualquer fator que exija qualificação excessiva para o cumprimento das obrigações, isto é, que sejam prescindíveis, é inconstitucional. O gabarito, portanto, é questão correta.

24. (Cespe/Técnico/Aneel/2010) O pregão constitui modalidade de licitação para aquisição de serviços comuns, qualquer que seja o valor estimado da contratação.

Perfeito. O pregão é uma modalidade de licitação que visa a compras de produtos e serviços comuns, sem limites de valores possíveis de serem contratados. O gabarito é questão correta.

25. (Cespe/ACE/TCU/2011) O princípio da adjudicação obrigatória ao vencedor é a garantia de que a administração pública celebrará o contrato com o vencedor do certame.

Pessoal, isso sempre gera uma confusão de conceitos. Mas vocês verão que é simples e não errarão mais isso em prova.

A adjudicação é a etapa que apenas garante ao vencedor da licitação de, se a Administração vier a celebrar o contrato do objeto do certame, que seja **com ele**. Isso **não garante a celebração do contrato em si**, pois a Administração pode resolver, por motivo de interesse público, não celebrá-lo.

No entanto, caso venha fazê-lo, o que a adjudicação assegura, é que o faça com o vencedor do certame, e não com outro licitante. Dessa forma, a adjudicação garante que o contrato, ao ser celebrado pela Administração, seja com o vencedor da licitação. O gabarito é, portanto, questão errada.

26. (Cespe/Técnico/TCU/2012) Poderá o cidadão, mesmo não sendo licitante, impugnar edital de licitação pública que não esteja em conformidade com a lei.

O parágrafo primeiro do art. 41 da Lei das Licitações é bem claro quando dispõe que qualquer **cidadão** pode impugnar o edital de licitação, desde que protocole o pedido em tempo hábil, conforme vemos abaixo:

Art. 41. (...) § 1º Qualquer cidadão é parte legítima para impugnar edital de licitação por irregularidade na aplicação desta Lei, devendo protocolar o pedido até 5 (cinco) dias úteis antes da data fixada para a abertura dos envelopes de habilitação, devendo a Administração julgar e responder à impugnação em até 3 (três) dias úteis, sem prejuízo da faculdade prevista no § 1º do art. 113.

Por fim, vale apenas salientar que não é qualquer pessoa, deve ser cidadão brasileiro. Assim sendo, o gabarito é questão correta.

27. (Cespe/Técnico/Aneel/2010) Convite, leilão, concurso e compra direta são modalidades de licitações públicas.

Pegadinha na área. A compra direta no fornecedor não é uma modalidade de licitação pública. O gabarito é questão errada.

28. (Cespe/Técnico/TCU/2012) Por representarem exceção ao princípio da licitação consagrado no texto constitucional, as hipóteses de inexigibilidade de licitação previstas na Lei nº 8.666/1993 configuram um elenco taxativo, e não meramente exemplificativo.

Observem o caput do art. 24, que trata sobre a dispensa de licitação, e o caput do art. 25, que trata sobre as hipóteses de inexigibilidade:

Art. 24. É dispensável a licitação:(...);

Art. 25. É inexigível a licitação quando houver inviabilidade de competição, **em especial:(...)**

O art. 24, que dispõe sobre a **dispensa de licitação**, traz trinta e dois incisos especificando as hipóteses em que se dispensam um procedimento licitatório. Esse rol é, sim, **taxativo**.

Entretanto, no art. 25, percebam que, no final do caput, o legislador colocou as palavras “em especial”. Segundo a doutrina, e isso é bem óbvio, trata-se de um caso em que as hipóteses de inexigibilidade elencadas são meramente exemplificativas. Desse modo, o gabarito é questão errada.

29. (Cespe/ACE/ TCU/2011) O edital de processo de licitação para a aquisição de material de consumo pode conter regra segundo a qual seja beneficiada empresa que produza os materiais no Brasil.

Essa questão pode ser respondida com base em dois princípios que regem o procedimento de licitação: o da isonomia e o da impessoalidade. Com base nesses dois princípios, a Administração deve agir de modo a escolher a proposta com maior vantagem, garantindo igualdade de participação dos interessados. Dessa forma, o edital de processo de licitação para a aquisição de material de consumo **NÃO** pode conter regra, segundo a qual seja beneficiada empresa que produza os materiais no Brasil.

O que se prevê no § 2º do art. 3º é que, em caso de empate, o critério a ser utilizado para desempatar é a preferência, sucessiva, aos bens e serviços produzidos no País, produzidos ou prestados por empresas brasileiras e aqueles produzidos ou prestados por empresas que invistam em pesquisa e no desenvolvimento de tecnologia no Brasil. O gabarito, portanto, é questão errada.

30. (Cespe/Analista/Anatel/2012) Caso a administração pública necessite contratar um serviço que so mente possa ser prestado por determinada empresa, de modo que seja inviável a competição, deverá haver dispensa de licitação.

Quando houver inviabilidade de competição, em especial aos exemplos no art. 25 da Lei nº 8.666/1993, estaremos diante de um caso de **inexigibilidade**, e não de dispensa de licitação. Desse modo, o gabarito é questão errada.

31. (Cespe/Técnico/IBAMA/2012) No edital, são definidas as normas do procedimento licitatório, com a determinação dos direitos e das obrigações da administração e dos licitantes.

Pessoal, o que ocorre é uma sequência lógica, senão vejamos:

- O edital de licitação seguirá as normas da Lei nº 8.666/1993.
- A Administração, segundo o art. 41 da referida Lei, não pode descumprir as normas e as condições do edital ao qual se acha estritamente vinculada.
- Os interessados em participar da licitação seguirão as cláusulas do edital que regerá a licitação.
- Dentre as cláusulas, constarão os direitos e obrigações dos licitantes e da Administração, assim como requisitos para os interessados se habilitarem no processo.

Assim sendo, o gabarito é questão correta.

32. (Cespe/Técnico/IBAMA/2012) O tipo de licitação denominada melhor técnica é empregado, exclusivamente, para serviços de natureza predominantemente intelectual.

De acordo com o art. 46 da Lei, temos que:

Art. 46. Os tipos de licitação “**melhor técnica**” ou “técnica e preço” serão utilizados **exclusivamente para serviços de natureza predominantemente intelectual**, em especial na elaboração de projetos, cálculos, fiscalização, supervisão e gerenciamento e de engenharia consultiva em geral e, em particular, para a elaboração de estudos Técnicos preliminares e projetos básicos e executivos, ressalvado o disposto no § 4º do artigo anterior.

A exceção que o legislador impôs no final do artigo foi para se contratar **bens e serviços de informática**, em que a Administração adotará, obrigatoriamente, o tipo de licitação “**técnica e preço**”, permitido o emprego de outro tipo de licitação nos casos indicados em decreto do Poder Executivo. Dessa maneira, o gabarito é questão correta.

33. (Cespe/Técnico/IBAMA/2012) A modalidade de licitação denominada pregão é obrigatória para a contratação de bens e serviços comuns no âmbito federal e opcional para a contratação no âmbito estadual e no municipal.

A modalidade de licitação denominada pregão surgiu com o advento da Medida Provisória 2.026/2000, e não com a Lei nº 8.666/1993. No entanto, foi com a publicação da Lei nº 10.520/2002 que o pregão passou a vigorar também no âmbito dos estados, do DF e dos municípios para se adquirirem bens e serviços comuns.

O que se observava com a MP 2.026/2000 era apenas o uso do pregão para compra de produtos com a finalidade de implementar ações de saúde no âmbito do Ministério da Saúde. Dessa forma, o gabarito é questão errada.

34. (FMP/Auditor/TCE/RS/2011) As compras de entidades públicas devem observar, por força da lei, alguns princípios.

São eles:

I. impessoalidade

II. moralidade

III. publicidade

IV. pontualidade

Corretas:

- a) só I e II.
- b) só II e III.
- c) só I, II e III.
- d) só I e IV.
- e) todas.

Questão bem tranquila esta da FMP. Como já vimos, as licitações devem seguir os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Nas alternativas descritas na questão, a única que não faz sentido é a pontualidade. Dessa maneira, a alternativa correta é a letra C.

35. (FCC/Cargo 2/MP-SED/2009) Em relação às etapas da licitação, é correto afirmar que a:

- a) inversão das fases de habilitação e julgamento das propostas é admitida apenas na modalidade convite.
- b) fase de habilitação deve sempre preceder a de julgamento das propostas, independentemente da modalidade licitatória.
- c) inversão de fases de habilitação e de julgamento das propostas é admitida, a critério da comissão de licitação, independentemente da modalidade licitatória.
- d) fase de classificação das propostas precede a de habilitação, na modalidade pregão.
- e) fase de julgamento das propostas deve sempre preceder a de habilitação, nas modalidades pregão e concorrência pública.

A única modalidade em que a habilitação vem após o julgamento das propostas é o pregão. Essa característica é exatamente uma de suas maiores vantagens, pois acelera em muito o seu trâmite. O gabarito é a letra D.

36. (FMP/Auditor/TCE/RS/2011) Sobre a licitação, assinale a assertiva correta.

- a) O pregão é modalidade de licitação.
- b) O vencedor da licitação possui direito público subjetivo à celebração do contrato.
- c) A declaração de inexigibilidade de licitação é ato Administrativo discricionário.
- d) Considera-se deserta a licitação quando nenhum licitante for considerado habilitado.
- e) A anulação do procedimento de licitação gera o dever de indenizar aos licitantes que não deram causa a nulidade.

A primeira alternativa está correta e é o nosso gabarito. A letra B está errada, pois o vencedor da licitação possui apenas expectativa de direito de contratação. A letra C também está incorreta, pois a declaração de inexigibilidade não é um ato discricionário, mas sim um ato vinculado.

Uma licitação deserta ocorre quando não aparecem concorrentes. A licitação, em que nenhum

dos concorrentes for considerado habilitado será considerada uma licitação fracassada.

Assim, a letra D também está errada. E, na letra E, a anulação da licitação não gera dever de indenizar, a não ser nos casos em que o contratado já tenha executado parte do objeto. Dessa forma, o gabarito é mesmo a letra A.

37. (FCC/Técnico/TRF/2006) O limite para licitações de até R\$1.500.000,00, para obras e serviços de engenharia, refere-se a:

- a) pregão.
- b) leilão.
- c) convite.
- d) concorrência.
- e) tomada de preços.

Esse limite se refere às tomadas de preço, pois para a concorrência e o pregão não existe limite. O limite da modalidade convite é de R\$150.000,00. Já o leilão é uma modalidade de alienação, não de aquisição. O gabarito é a letra E.

38. (Cespe/Técnico/ TCU/2007) O estudo das licitações deve ter por base a Lei nº 8.666/1993, a qual estabelece, minuciosamente, as normas sobre licitações e contratos da administração pública.

Esta questão levou muitos candidatos à dúvida. O termo “minuciosamente” foi questionado, mas, de qualquer forma, está correto. A Lei nº 8.666/1993 descreve em detalhes as normas sobre licitações e contratos no poder público. O gabarito é questão correta.

39. (FMP/Auditor/TCE/RS/2011) Determinado prefeito municipal, de um município do Estado do Rio Grande do Sul, no exercício do seu poder normativo, com a finalidade de regulamentar a Lei nº 8.666/1993, editou decreto municipal, estabelecendo que as hipóteses de licitação dispensável e inexigibilidade de licitação, a partir do ano de 2012, seriam decididas pela Comissão Permanente de Licitações, apenas com base no poder discricionário. Leia com atenção as seguintes assertivas:

- I. O prefeito municipal não poderia editar o Decreto, pois a Lei nº 8.666/1993 não se aplica aos municípios.**
- II. Em relação à licitação dispensável, efetivamente, em algumas hipóteses do art. 24 da Lei nº 8.666/1993, há certo grau de discricionariedade administrativa.**
- III. No quadro normativo da Lei nº 8.666/1993, uma das hipóteses de licitação dispensável verifica-se quando não acudirem interessados à licitação anterior e esta, justificadamente, não puder ser repetida sem prejuízo para a Administração, mantidas, nesse caso, todas as condições preestabelecidas.**
- IV. No exercício do poder Administrativo de editar decretos municipais, não incidem os princípios que regulam a atividade administrativa, como os previstos no art. 37, “caput”, da Constituição Federal.**
- V. A inexigibilidade de licitação, instituto expressamente previsto no art. 25 da Lei nº 8.666/1993, deve ser utilizada, preferencialmente, para a contratação de serviços de publicidade e divulgação.**

Assinale a única alternativa correta.

- a) As assertivas II e III estão corretas.
- b) As assertivas I e II estão corretas.
- c) As assertivas IV e V estão corretas.
- d) Somente a assertiva IV está correta.
- e) Somente a assertiva V está correta.

A primeira frase está incorreta, pois a Lei nº 8.666/1993 se aplica a todos os entes da Administração Pública brasileira. A segunda e a terceira afirmativa estão corretas. A quarta afirmativa repete o erro da primeira afirmativa, pois esses princípios são, sim, incidentes aos municípios. No caso da quinta afirmativa, os serviços de publicidade e divulgação são vedados para a contratação por inexigibilidade. O gabarito é a letra A.

40. (UFBA/Assistente Administrativo/UFBA/2006) A licitação destina-se a garantir a observância do Princípio Constitucional da Isonomia.

Perfeito. Além de buscar a melhor oferta para a Administração Pública, o processo licitatório serve para cumprir o princípio da isonomia. O gabarito é questão correta.

41. (Cespe/Analista Judiciário/TJ/AC/2012) Veículos julgados inservíveis para as atividades de um órgão público poderão ser alienados mediante leilão, devendo os interessados ser previamente habilitados para oferecer lances.

Na modalidade de licitação denominada Leilão, qualquer interessado na venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados ou para a alienação de bens imóveis poderá participar.

O que observamos é que o poder público está querendo vender, logo, quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação no momento do leilão, ganhará a licitação. O gabarito, portanto, é questão errada.

42. (Cespe/Analista Judiciário/TRE/MS/2013) Para contratar bens e serviços de informática, a organização pública deverá obrigatoriamente utilizar o tipo de licitação denominado:

- a) concorrência.
- b) melhor preço.
- c) tomada de preços.
- d) melhor técnica.
- e) técnica e preço.

Pessoal, mais uma vez, a banca copiou a letra de Lei. Conforme o § 4º do art. 45 da Lei das Licitações, para se contratar bens e serviços de informática, a Administração deverá adotar o tipo de licitação técnica e preço. No entanto, o Poder Executivo, por meio de Decreto, poderá permitir o emprego de outro tipo de licitação em alguns casos. Senão, vejamos:

Art. 45. O julgamento das propostas será objetivo, devendo a Comissão de licitação ou o responsável pelo convite realizá-lo em conformidade com os tipos de licitação, os critérios previamente estabelecidos no ato convocatório e de acordo com os fatores exclusivamente nele referidos, de maneira a possibilitar sua aferição pelos licitantes e pelos órgãos de controle.

(...)

§ 4º Para contratação de bens e serviços de informática, a administração observará o disposto no art. 3º da Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991, levando em conta os fatores

especificados em seu § 2º e adotando obrigatoriamente o tipo de licitação “técnica e preço”, permitido o emprego de outro tipo de licitação nos casos indicados em decreto do Poder Executivo.

Dessa forma, o gabarito da questão é letra E.

43. (Cespe/TCE/ES/ACE/2012) Consoante posicionamento do Superior Tribunal de Justiça, a dispensa de licitação para contratação da realização de concurso público não viola princípios constitucionais, todavia o ente público deve certificar-se de que os preços contratados são compatíveis com os valores de mercado, o que deve ser comprovado por meio de pesquisas previamente realizadas.

No art. 24 da Lei das Licitações, que trata dos casos em que a licitação é dispensável, observa-se que, no inciso XIII, a Lei permite a contratação de instituição brasileira de pesquisa, de ensino ou de desenvolvimento institucional, com dispensa de licitação, desde que a contratada detenha inquestionável reputação ético-profissional e não tenha fins lucrativos. Mais à frente, no inciso XXIII, nota-se que a contratação desse tipo deve ser compatível com o preço de mercado.

O STJ condena que se dispense licitação quando o caso estiver fora das hipóteses legais. Como vimos, a contratação para realizar concurso público, desde que observada algumas exigências, é permitida com dispensa de licitação. Assim sendo, o gabarito é questão correta.

44. (Cespe/Agente Administrativo/PRF/2012) Qualquer cidadão tem legitimidade para acompanhar o desenvolvimento de licitação promovida por órgãos ou entidades públicas.

O parágrafo 1º do art. 41 da Lei nº 8.666/1993 dispõe que qualquer cidadão é parte legítima para impugnar edital de licitação por irregularidade na aplicação dessa Lei. Observem que não é qualquer brasileiro ou residente no país; o que a lei impõe é que seja cidadão, aquele em pleno gozo de seus direitos políticos.

Art 41. (...) § 1º. Qualquer cidadão é parte legítima para impugnar edital de licitação por irregularidade na aplicação desta Lei, devendo protocolar o pedido até 5 (cinco) dias úteis antes da data fixada para a abertura dos envelopes de habilitação, devendo a Administração julgar e responder à impugnação em até 3 (três) dias úteis, sem prejuízo da faculdade prevista no § 1º do art. 113.

O gabarito, portanto, é questão correta.

45. (Cespe/Analista/TRT/10ª Região/2013) A licitação objetiva garantir o princípio constitucional da isonomia, selecionar a proposta mais vantajosa para a administração e promover o desenvolvimento nacional sustentável.

Essa é mais uma questão copiada da letra da Lei das Licitações. O art. 3º da Lei, dispõe que, para garantir que se observe o princípio constitucional da isonomia, selecionando a **proposta mais**

vantajosa para a administração e promovendo o desenvolvimento nacional sustentável, a licitação deverá ser processada e julgada conforme os princípios básicos, como:

- Legalidade.
- Impessoalidade.
- Moralidade.
- Igualdade.
- Publicidade.
- Probidade Administrativa.
- Vinculação ao instrumento convocatório.
- Julgamento objetivo.

A isonomia, portanto, será alcançada com estrita observância da impessoalidade e da igualdade. O gabarito é, por fim, questão correta.

46. (Cespe/ACE/TCE/ES/2012) Em caso de inexigibilidade de licitação por inviabilidade de competição, seria irregular a contratação de empresa cuja carta de exclusividade tivesse sido expedida por associação de abrangência nacional, e não pelo órgão de registro do comércio do local onde se realizaria a licitação ou a obra, ou o serviço.

Essa questão pode ser respondida com a leitura do inciso I do art. 25 da Lei nº 8.666/1993, senão vejamos:

Art. 25. É inexigível a licitação quando houver inviabilidade de competição, em especial:

I - para aquisição de materiais, equipamentos, ou gêneros que só possam ser fornecidos por produtor, empresa ou representante comercial exclusivo, vedada a preferência de marca, devendo a **comprovação de exclusividade** ser feita através de atestado fornecido pelo **órgão de registro do comércio do local** em que se realizaria a licitação ou a obra ou o serviço, pelo **Sindicato, Federação ou Confederação Patronal**, ou, ainda, pelas entidades equivalentes.

Logo, a carta de exclusividade pode ser feita por associação de abrangência local, estadual ou nacional. O gabarito, portanto, é questão errada.

47. (Cespe/Analista Judiciário/TJ/AL/2012) As inovações do RDC, em relação à Lei nº 8.666/1993, incluem a:

- a) criação do sistema de registro de preços;
- b) previsão de recursos Administrativos após as fases de habilitação e de julgamento;
- c) instituição da pré-qualificação permanente de fornecedores, que permitirá à administração pública realizar licitações com a participação apenas dos pré-qualificados;
- d) possibilidade de contratação pelo regime de empreitada por preço unitário;
- e) fase de julgamento de proposta posterior à de habilitação.

A letra A está errada, pois a criação do sistema de registro de preço não é uma inovação do RDC. Ele já fora previsto no art. 15 da Lei nº 8.666/1993, sendo regulamentado pelo Decreto nº

7.892/2013.

A letra B está errada, pois a regra é ter a chamada **fase recursal única** quando a habilitação vier após o julgamento. Entretanto, essa regra não é absoluta, pois se a habilitação vier antes do julgamento, por motivos justificados e após previsão no instrumento convocatório, os recursos poderão ser duplos. No entanto, essa previsão de recursos Administrativos após as fases de habilitação e de julgamento não é inovação do RDC. Isso já foi observado antes na modalidade pregão.

A letra C está correta, pois, dentre os procedimentos Auxiliares das licitações advindas desse regime, a pré-qualificação permanente antes da licitação destina-se a identificar **fornecedores** que reúnam condições de habilitação exigidas para o fornecimento de bem ou a execução de serviço ou obra nos prazos, locais e condições previamente estabelecidos e **bens** que atendam às exigências técnicas e de qualidade da administração pública.

A letra D está errada, pois a possibilidade de contratação indireta não é inovação do RDC, sendo prevista, anteriormente, na Lei nº 8.666/1993, exceto a contratação integrada.

A letra E está errada, pois a habilitação, no RDC, vem após o julgamento. Dessa forma, o gabarito é letra C.

48. (Funcab/Controlador Interno/lpem/RO/2013) A Lei nº 12.462/2011 instituiu o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC. Segundo o jornal Valor Econômico (17/12/2012, p. A6), “o RDC simplesmente passou a dominar as principais compras públicas federais, colocando em xeque o futuro da Lei de Licitações – 8.666”. Todavia, o RDC ainda possui algumas restrições quanto à sua aplicação. Segundo o texto legal, o RDC NÃO pode ser aplicado:

- a) Às obras de infraestrutura e de contratação de serviços para os aeroportos das capitais dos Estados da Federação distantes até 350 km das cidades-sede dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016, entre outros eventos esportivos, considerados como mundiais pela referida Lei.
- b) Às licitações e contratos necessários à realização dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016, constantes da Carteira de Projetos Olímpicos a ser definida pela Autoridade Pública Olímpica (APO).
- c) Às licitações e contratos necessários à realização de obras e serviços de engenharia no âmbito dos sistemas públicos de ensino.
- d) Às ações integrantes do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC).
- e) Às licitações e contratos necessários à aquisição de equipamentos para modernizar o sistema de saúde.

Esta questão pode ser respondida com a leitura do artigo primeiro do RDC juntamente com seu parágrafo terceiro, senão vejamos:

Art. 1º É instituído o Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC), aplicável exclusivamente às licitações e contratos necessários à realização:
I – **dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016, constantes da Carteira de Projetos Olímpicos a ser definida pela Autoridade Pública Olímpica (APO);** e
II – da Copa das Confederações da Federação Internacional de Futebol Associação – Fifa 2013 e da Copa do Mundo Fifa 2014, definidos pelo Grupo Executivo – Gecopa 2014 do Comitê Gestor instituído para definir, aprovar e supervisionar as ações previstas no Plano Estratégico das Ações do Governo Brasileiro para a realização da Copa do Mundo Fifa 2014 – CGCOPA 2014, restringindo-se, no caso de obras públicas, às constantes da matriz de

responsabilidades celebrada entre a União, Estados, Distrito Federal e Municípios;

III – **de obras de infraestrutura e de contratação de serviços para os aeroportos das capitais dos Estados da Federação distantes até 350 km (trezentos e cinquenta quilômetros)** das cidades sedes dos mundiais referidos nos incisos I e II.

IV – **das ações integrantes do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC)** ;

V – **das obras e serviços de engenharia no âmbito do Sistema Único de Saúde(SUS);**

VI – das obras e serviços de engenharia para construção, ampliação e reforma de estabelecimentos penais e unidades de atendimento socioeducativo.

(...)

§ 3º Além das hipóteses previstas no *caput*, o RDC também é aplicável **às licitações e contratos necessários à realização de obras e serviços de engenharia no âmbito dos sistemas públicos de ensino** .

Percebam que o único item que está em desacordo com a aplicação do RDC é o E, pois, para os sistemas públicos de saúde, não é aplicável em casos de licitações e contratos para **aquisição** de equipamentos, e sim para obras e serviços de engenharia. Dessa forma, o gabarito é mesmo letra E.

49. (Esaf/Procurador/PGFN/2012) A legislação atinente ao Regime Diferenciado de Contratações Públicas prevê a possibilidade de que os editais de licitação para aquisição de bens estabeleçam diversas exigências, entre as quais não se inclui a de que:

- a) o produto seja de determinada marca, pela necessidade de padronização do objeto.
- b) seja fornecida certificação da qualidade do processo de fabricação de determinado produto.
- c) seja apresentada, em caso de licitante distribuidor, carta de solidariedade emitida pelo fabricante.
- d) seja apresentada amostra do bem, ainda na fase de julgamento das propostas.
- e) sejam oferecidos apenas produtos com registro válido no Sistema de Registro de Preços – SRP.

O art. 7º do RDC trata das possibilidades que a Administração possui quando deseja adquirir bens. Além de poder indicar **marca ou modelo**, desde que formalmente justificado, ela poderá:

- exigir **amostra** do bem no procedimento de pré-qualificação;
- solicitar a **certificação da qualidade** do produto ou do processo de fabricação;
- solicitar, motivadamente, carta de **solidariedade** emitida pelo fabricante, que assegure a execução do contrato, no caso de licitante revendedor ou distribuidor.

Quanto à validade do registro no SRP, o RDC dispõe que será regido por regulamento, e não no edital de licitação, como afirma o enunciado da questão. Dessa forma, a letra E está errada e é o gabarito da nossa questão.

50. (COPS-Uel/Procurador/PGE/PR/2011) Quanto ao Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC), é correto dizer que:

- a) o RDC aplica-se a toda e qualquer contratação pública, desde que abrangida no período de tempo pertinente à Copa das Confederações, Copa do Mundo da FIFA, Jogos Paraolímpicos e Olimpíadas (critério cronológico).
- b) no que respeita ao seu relacionamento com a Lei Geral de Licitações e Contratações Públicas (8.666/1993), o RDC acolhe os tipos e modalidades de licitação segundo o critério de definição conforme o valor da futura contratação.
- c) o procedimento licitatório do RDC define como regra a avaliação dos preços antes da habilitação dos licitantes, sendo o

modelo da concorrência (habilitação antes da avaliação dos preços) apenas adotado na condição de inversão de fases, desde que fundamentadamente justificada a exceção.

d) o RDC envolve a aplicação integrada da Lei nº 8.666/1993, na condição de norma geral de licitações e contratações públicas, sempre subsidiária a todos os dispositivos do RDC.

e) todas as alternativas estão incorretas.

A letra A está errada, pois a aplicação do RDC não se restringe ao um critério cronológico. Já vimos todas as possibilidades de aplicação desse regime e não existe o referido critério.

A letra B está errada, pois os critérios de julgamento, no RDC, serão identificados no instrumento convocatório, sendo um dos seguintes: menor preço ou maior desconto; técnica e preço; melhor técnica ou conteúdo artístico; maior oferta de preço; ou maior retorno econômico. Logo, o critério de definição não é apenas conforme o valor da futura contratação.

A letra C está correta, pois o procedimento de licitação, no RDC, deve seguir a seguinte ordem de fases: preparatória; publicação do instrumento convocatório; apresentação de propostas ou lances; **julgamento; habilitação**; recursal; e encerramento.

Percebam que a habilitação ocorre após o julgamento, entretanto, se for previsto no instrumento convocatório e houver motivação expressa, a ordem poderá ser invertida, isto é, a habilitação poderá vir antes do julgamento, assim como ocorre na concorrência.

A letra D está errada, pois a opção pelo RDC afasta os comandos da Lei nº 8.666/1993, exceto nos casos que o regime prevê expressamente. Dessa forma, o gabarito da questão é letra C.

Gabaritos

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

21. E
22. E
23. C
24. C
25. E
26. C
27. E
28. E
29. E
30. E
31. C
32. C
33. E
34. C
35. D
36. A
37. E
38. C
39. A
40. C
41. E
42. E
43. C
44. C
45. C
46. E

47. C
48. E
49. E
50. C

Bibliografia

ALEXANDRINO, Marcelo; VICENTE, Paulo. *Direito Administrativo descomplicado*. São Paulo: Forense, 2009.

MAZZA, Alexandre. *Manual de direito Administrativo*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

Capítulo 7

Contratos Administrativos

Neste capítulo vamos falar sobre os **contratos Administrativos**. Este é um tópico que tem relação direta com as compras públicas. A primeira coisa que devemos ter em mente é a diferença entre **Contratos Administrativos** e **Contratos da Administração**.

Os contratos da administração são aqueles em que a Administração Pública realiza com o particular em posição de “quase” igualdade, sem chamar para si a prerrogativa da supremacia do interesse público.

Dessa forma, a Administração não atua na perspectiva de “poder público”. Portanto, são contratos regidos pelas normas do direito privado. O art. 62, § 3º, inciso I, da Lei nº 8.666/1993 exemplifica os **contratos da administração**



No entanto, a Lei das Licitações, no mesmo dispositivo, faz uma observação sobre a existência de algumas **prerrogativas na celebração dos contratos Administrativos**. Tais prerrogativas **garantem certa supremacia ao poder público**. Dentre elas, temos:

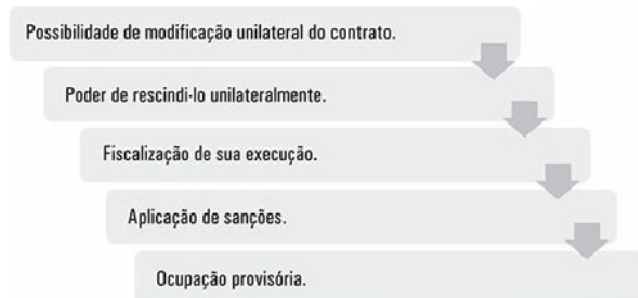


Figura 1 – Prerrogativas nos contratos Administrativos

Por tudo isso, observa-se que a Lei informa a possibilidade de se usar as prerrogativas do poder

público, em prol da Administração, em contratos regidos predominantemente pelo direito privado.

Os contratos Administrativos, em comparação com os contratos privados, apresentam várias distinções que **permitem que a Administração Pública fique em certa posição de superioridade diante de outra parte do contrato firmado**. Vejamos algumas dessas distinções rapidamente agora.

Nos contratos Administrativos, aplicam-se as normas e princípios de Direito Público e estes devem observar as regras da Lei nº 8.666/1993; já nos contratos privados, aplicam-se as normas do Direito Privado, normas estas apresentadas no Código Civil.

Nos primeiros contratos nota-se a Administração em posição de superioridade frente ao contratado, com suas prerrogativas; já no segundo, deve haver uma horizontalidade, isto é, as partes devem ficar em posição de igualdade.

Nos contratos Administrativos, a Administração pode mudar, de modo unilateral, as cláusulas firmadas no contrato em busca de se alcançar o interesse público; enquanto que, nos contratos privados, as cláusulas são imutáveis (*pacta sunt servanda*) para poder defender os interesses privados de cada parte contratante, gerando segurança jurídica.

Como exemplos dos contratos Administrativos, têm-se: concessão de serviço público, parcerias público-privada, consórcio público. Enquanto que, nos contratos privados, temos como exemplo: contratos de compra e venda simples.

Segue um resumo das principais diferenças entre contratos Administrativos e contratos da administração:

Contratos Administrativos:	Contratos da Administração:
<ul style="list-style-type: none">• Supremacia do interesse público.• Direito Público.• Cláusulas mutáveis pela Administração Pública.• Ex.: Contratos de concessão de serviço público, PPP.	<ul style="list-style-type: none">• Igualdade/Horizontalidade.• Direito Privado.• Cláusulas Imutáveis (<i>pacta sunt servanda</i>).• Ex.: Contrato de aluguel, compra e venda simples.

Figura 2 – Diferenças básicas entre contratos Administrativos e contratos da administração

Segundo Alexandrino e Paulo, o **objeto** dos contratos Administrativos consiste em:

Uma relação jurídica (ou diversas relações jurídicas) concernente a qualquer bem, direito ou serviço que seja do interesse da Administração Pública, ou necessária ao desempenho de suas atividades – obras, compras, fornecimentos, locações, alienações, serviços, concessões.¹

Conforme o conceito acima, podemos ter em mente que o objeto dos contratos Administrativos deve ter a finalidade sempre de satisfazer ao interesse público.

Vamos ver uma questão que cobrou esses tópicos?

1. (Cespe/Técnico/IBama/2012) Todo contrato celebrado pela administração pública será considerado um contrato Administrativo.

Pessoal, nem todo contrato celebrado pela Administração é considerado contrato Administrativo. Ela também celebra contratos regidos predominantemente pelo direito privado, denominados de contrato da administração, como um contrato de locação, cuja administração figure como locatária.

Só não se esqueçam de que, no contrato Administrativo, há uma busca pelo interesse público. No contrato da administração, há plena igualdade entre as partes. Dessa forma, o gabarito é questão errada.

7.1. Características dos Contratos Administrativos

Diversos doutrinadores apresentam **características** variadas aplicadas aos Contratos Administrativos. Vamos, aqui, tentar listar as mais citadas pelas bancas de concurso.

7.1.1. Obrigatoriedade de licitação prévia à celebração dos contratos

De regra, é necessário executar previamente um processo licitatório antes de podermos firmar um contrato Administrativo. Entretanto, há exceções previstas em lei, como nos casos de licitação dispensada, dispensável ou inexigível.

7.1.2. Formalismo

Na maioria dos casos, os contratos são escritos e formais. Constam nos contratos os nomes das partes, a finalidade, as cláusulas, o número do processo de licitação.

O contrato, como instrumento, é exigível nos casos de concorrência e de tomada de preços, além dos casos de inexigibilidade e dispensa com preços englobados por essas modalidades de licitação.

Nos demais casos, é facultado o uso de carta-contrato, nota de empenho de despesa, entre outros.

7.1.3. Desigualdade entre as partes

Nos contratos Administrativos, observa-se a Administração Pública em posição de superioridade frente à outra parte contratante. Tal superioridade decorre do fato da prerrogativa de supremacia de interesse público. Pode-se observar, portanto, uma verticalidade na relação entre o poder público e o particular.

7.1.4. Bilateralidade

O que se nota nas cláusulas de um contrato Administrativo é a previsão de obrigação para as duas partes envolvidas. No geral, as obrigações são semelhantes, é a denominada **comutatividade**. Entretanto, existem as denominadas cláusulas exorbitantes, que veremos com maior detalhe daqui a pouco.

7.1.5. *Intuitu personae*

Normalmente, os contratos Administrativos seguem a regra da pessoalidade. Isto significa que, em geral, **não se pode trocar o licitante vencedor**, já que este foi selecionado devido a sua proposta ser a mais vantajosa e ao fato de garantir uma execução conforme o previsto no contrato.

Deve-se atentar aqui é para o fato de essa pessoalidade não ser absoluta, isto é, há previsão, na Lei de Licitações, de a Administração autorizar limites para a subcontratação **parcial**, desde que previsto no edital e no contrato.

7.1.6. Contrato de Adesão

Na Lei nº 8.666/1993, em seu art. 55, encontram-se diversas obrigações que devem estar presentes nos contratos Administrativos. Com isso, o que se observa é a existência de regras que podem ser apreciadas pelos prováveis licitantes antes de se habilitarem para a licitação, já que a minuta do futuro contrato estará presente no edital.

Evita-se, portanto, a tentativa de o particular tentar alterar alguma cláusula do contrato que poderá vir a assinar caso ganhe o procedimento licitatório. Logo, no contrato de adesão, nota-se que a vontade da parte oposta à Administração apresenta limites.

7.1.7. Cláusulas Exorbitantes

Falamos anteriormente que a Administração Pública está em posição de superioridade sobre a outra parte contratada, não é verdade? Falamos também que tal posição se deve ao fato de a Administração possuir a prerrogativa de supremacia do interesse público, não foi isso?

Pois bem, alguns autores associam essa prerrogativa às cláusulas exorbitantes que são nada mais que cláusulas presentes nos contratos que conferem certos poderes à Administração.

Citaremos aqui as cláusulas exorbitantes listadas na Lei nº 8.666/1993, art. 58:

Art. 58. O regime jurídico dos contratos Administrativos instituído por esta Lei confere à Administração, em relação a eles, a prerrogativa de:

- I – **modificá-los, unilateralmente**, para melhor adequação às finalidades de interesse público, respeitados os direitos do contratado;
- II – **rescindi-los, unilateralmente**, nos casos especificados no inciso I do art. 79 desta Lei;
- III – **fiscalizar-lhes a execução**;
- IV – **aplicar sanções** motivadas pela inexecução total ou parcial do ajuste;

V – **nos casos de serviços essenciais, ocupar provisoriamente bens móveis, imóveis, pessoal e serviços vinculados ao objeto do contrato**, na hipótese da necessidade de acautelar apuração administrativa de faltas contratuais pelo contratado, bem como na hipótese de rescisão do contrato Administrativo.

§ 1º As cláusulas econômico-financeiras e monetárias dos contratos Administrativos não poderão ser alteradas sem prévia concordância do contratado.

§ 2º Na hipótese do inciso I deste artigo, as cláusulas econômico-financeiras do contrato deverão ser revistas para que se mantenha o equilíbrio contratual.

O inciso III desse artigo dispõe sobre a fiscalização da execução contratual. Essa prerrogativa que o poder público possui é um poder-dever e permite que um representante da Administração fiscalize o “andamento” do contrato, autorizando, inclusive, a contratação de terceiros para se fazer assistido e subsidiado de informações pertinentes.

Vale ressaltar que essa fiscalização não **exclui ou reduz** o responsável pela execução do contrato pelos danos, por culpa ou dolo, causados diretamente à Administração ou a terceiros.

Na hipótese de o particular promover irregularidades durante a execução contratual, a Lei das Licitações prevê sanções administrativas, como:

Advertência.	Suspensão temporária de participar de novas licitações, impedindo-se, portanto, de ser contratado pela Administração.
Declaração de inidoneidade perante a Administração Pública, ficando impossibilitada de licitar ou de contratar com o poder público.	Multa: de mora, por atraso; e conforme a previsão no instrumento convocatório ou contrato por inexecução total ou parcial do contrato.

Figura 3 – Sanções Administrativas

Também se observa, durante a execução contratual, a possibilidade de **ocupar temporariamente** os bens e serviços relacionados ao objeto do contrato. Isso acontece na medida em que se nota que devem ser apuradas faltas do particular sobre possíveis irregularidades, assim como em casos de rescisão contratual.

Tudo decorre da premissa de se manter em perfeita continuidade a prestação dos serviços públicos.

Cabe ressaltar que, conforme o art. 71 da Lei nº 8.666/1993, os **encargos trabalhistas, previdenciários, fiscais e comerciais**, devidos por causa da execução do contrato, são de responsabilidade do contratado e não da Administração. Apenas nos **encargos previdenciários**, a Administração Pública **responde solidariamente com o contratado**, ficando livre da responsabilidade sobre os demais encargos devidos no contrato.

Vamos ver como estes temas podem ser cobrados em provas?

2. (Cespe/Agente/Polícia Federal/2014) Como o contrato Administrativo é um contrato de adesão, todo o seu conteúdo será definido unilateralmente pela própria administração.

Olha só a “pegadinha”! O contrato Administrativo é, sim, um contrato de adesão, mas nem todo o seu conteúdo é definido pela Administração Pública. Afinal de contas, o preço é fornecido pela empresa contratada. O gabarito é questão errada.

3. (Cespe/Especialista/Telebras/2013) O contrato Administrativo é sempre consensual e, em regra, formal, oneroso e comutativo, mas não é intuitu personae ou personalíssimo.

O contrato Administrativo é **consensual**, pois demonstra uma vontade comum entre duas

partes. Essa característica deve estar presente sempre, pois esse contrato não é imposto pela Administração. O contrato Administrativo é: formal, pois se manifesta na forma escrita; oneroso, pois, como o próprio nome já diz, deverá ser remunerado; comutativo, uma vez que as partes devem manter compensações recíprocas e semelhantes.

Agora, o examinador põe um erro na questão ao dispor que o contrato Administrativo não é *intuitu personae*, isto é, não teria a obrigação de ser executado por quem fora contratado. Ora, pessoal, sabemos que isso não é verdade, pois é o próprio particular, que assinou o contrato com a Administração Pública, que deverá executar o contrato.

Há, portanto, a possibilidade de se realizar a subcontratação parcial, desde que haja previsão no edital de licitação, assim como no contrato assinado, dentro dos limites legais, claro. O gabarito, portanto, é questão errada.

4. (Cespe/Especialista/Telebras/2013) O contratado é responsável pelos encargos trabalhistas, previdenciários, fiscais e comerciais decorrentes da execução do contrato, porém sua inadimplência transfere a responsabilidade relativa a esses encargos para a administração pública .

Vejamos o que dispõe o §1º do art. 71 da Lei nº 8.666/1993:

Art. 71. O contratado é responsável pelos encargos trabalhistas, previdenciários, fiscais e comerciais resultantes da execução do contrato.

*§ 1º A inadimplência do contratado, com referência aos encargos trabalhistas, fiscais e comerciais **não transfere à Administração Pública a responsabilidade por seu pagamento, nem poderá onerar o objeto do contrato ou restringir a regularização e o uso das obras e edificações, inclusive perante o Registro de Imóveis***

Percebam que a Administração não tem responsabilidade sobre os encargos trabalhistas, fiscais e comerciais. Entretanto, quanto aos encargos previdenciários, responderá **solidariamente**.

Pessoal, atenção só para mais um detalhe: o STF já decidiu, em uma Medida Cautelar de uma Reclamação, no Rio Grande do Sul, que a “Justiça do Trabalho poderia resultar na **responsabilização subsidiária da Administração Pública**, tomadora dos serviços, **se constatada a omissão ou negligência de seus agentes na fiscalização do contrato Administrativo (culpa *in vigilando, in eligendo ou in omittendo*)**”.

Desse modo, o gabarito é questão errada.

7.2. Garantia dos Contratos

Vamos falar um pouco sobre o instituto da **garantia** dentro dos Contratos Administrativos. A primeira informação que devemos ter em mente é a de que a existência de garantia e, conseqüentemente, a sua obrigatoriedade **devem ser previstas expressamente no edital de convocação para licitação**. Isso não quer dizer que seja obrigatório haver a previsão de uma

garantia em todos os casos, mas, se houver, ela será devida na fase inicial, isto é, durante a habilitação do procedimento licitatório.

Como já fora dito no parágrafo anterior, a decisão de exigir ou não a garantia cabe discricionariamente à Administração, exceto em contratos de concessão para se executar obras públicas com prestação de serviço público precedente e em contratos de Parceria Público-Privada, as famosas PPPs.

Nesses dois exemplos citados, a exigência de garantia é obrigatória. Os tipos de garantias previstos pela legislação são:

- Caução em dinheiro ou títulos de dívida pública.
- Seguro-garantia.
- Fiança bancária.

Cabe ao contratado escolher por qual desses tipos ele irá prestar a garantia exigida no instrumento convocatório.

As garantias possuem um teto, limitando valores desproporcionais nessa exigência. **Limite máximo será de cinco por cento do valor do contrato**, atualizado.

No entanto, **tal limite sobe para dez por cento do valor nos contratos de grande vulto**, com alta complexidade técnica e com riscos financeiros elevados.

A garantia prestada fica retida até o fim do contrato, quando será devolvida com as devidas atualizações monetárias.

Vamos ver como esse tema já foi cobrado?

5. (Cespe/Todos os Cargos/MI/2013) A prestação de garantia pelo particular é obrigatória para a execução de contratos Administrativos, por constituir exigência expressa em lei.

A garantia **poderá** ser exigida a critério da autoridade competente, em cada caso. Logo, não é em todo contrato Administrativo que deverá haver prestação de garantia. No entanto, se vier a ter, ela deverá ser prevista no instrumento convocatório. Dessa forma, o gabarito é questão errada, pois a prestação de garantia pelo particular não é obrigatória na execução de contratos Administrativos.

7.3. Prorrogação, Renovação ou Extinção do Contrato Administrativo

Um contrato Administrativo pode ser **prorrogado ou renovado**. Primeiramente, destacamos que, conforme parágrafo terceiro do art. 57 da Lei nº 8.666/1993, é **vedado o contrato com prazo indeterminado**. No entanto, na legislação, encontram-se algumas exceções ao parágrafo de Lei. Dentre estas, tem-se a possibilidade de celebrar contratos de concessão de direito real de uso de bem público sem prazo certo (Decreto-Lei nº 271 de 1967, art. 7^º).

A **diferença entre prorrogação e renovação de um contrato está na existência de modificação de uma ou mais cláusulas contratuais**. Se houver alguma cláusula modificada, como o modo de se executar o contrato referente, estaremos diante de uma **renovação contratual**. No

entanto, se houver modificação no prazo de execução do contrato, por exemplo, desde que devidamente fundamentada por escrito, a Administração competente poderá autorizar a **prorrogação do prazo**.

Conforme o § 1º do art. 57 da Lei nº 8.666/1993, a prorrogação pode se dar no início das etapas de execução, de conclusão e de entrega, desde que mantidas as demais cláusulas do contrato e assegurada a manutenção do seu equilíbrio econômico-financeiro.

Já a **extinção** do contrato Administrativo, isto é, o fim do vínculo entre o particular e a Administração, pode se dar por três motivos:

- Conclusão do objeto.
- Término do prazo.
- Anulação.

O art. 59 da Lei nº 8.666 dispõe o seguinte sobre esse motivo de extinção contratual:

Art. 59. A declaração de nulidade do contrato Administrativo opera retroativamente impedindo os efeitos jurídicos que ele, ordinariamente, deveria produzir, além de desconstituir os já produzidos.

Parágrafo único. **A nulidade não exonera a Administração do dever de indenizar o contratado pelo que este houver executado até a data em que ela for declarada e por outros prejuízos regularmente comprovados**, contanto que não lhe seja imputável, promovendo-se a responsabilidade de quem lhe deu causa.

Vamos ver como isto já foi cobrado?

6. (Cespe/Especialista/Telebrás/2013) A conclusão do objeto contratual determina a extinção do contrato pela cessação do vínculo obrigacional entre as partes, dado o integral cumprimento de suas cláusulas.

Questão tranquila, pois ela cita um dos motivos de extinção de contrato Administrativo, que determina a conclusão do vínculo obrigacional entre as partes.

Além da conclusão do objeto contratual, forma natural de extinção, as outras formas de extinção do contrato são:

- Término do prazo.
- Anulação.
- Rescisão.

O gabarito, dessa forma, é questão correta.

7.3.1. Rescisão

A rescisão poderá ser **unilateral**, pela Administração. Isto pode ocorrer por interesse da Administração ou também pela via **judicial**, com a intervenção do Poder Judiciário, por

inadimplência do contratado ou da Administração.

Desse modo, a rescisão de um contrato Administrativo pode ser feita de **três maneiras**: por acordo entre as partes; unilateralmente pela Administração; ou judicialmente.

No caso de rescisão unilateral após o início da execução do objeto do contrato, a Administração deve indenizar o contratado no que couber. De qualquer modo, deverá **justificar a motivação** da situação que acarretou rescisão do contrato. A rescisão pode também ser **amigável**, por acordo entre as partes.

Vamos ver como isto já foi cobrado?

7. (Cespe/Agente/Polícia Federal/2014) A rescisão unilateral do contrato poderá ocorrer tanto por inadimplência do contratado quanto por interesse público, exigindo-se, em ambos os casos, da administração justa motivação para a rescisão.

Perfeito. A rescisão unilateral do contrato pode ocorrer pela inadimplência do contratado e também por interesse público. Entretanto, a Administração deverá justificar a motivação da situação que resultou em rescisão do contrato. O gabarito é questão certa.

8. (Cespe/ACE/TCU/2011) A rescisão de um contrato Administrativo por culpa da administração pública somente pode ser feita na esfera judicial ou por acordo entre as partes.

Atenção, quando vocês forem responder a uma questão de concurso, não podem ler rapidamente, pois fica fácil de cair em pegadinhas. A rescisão de um contrato Administrativo pode ser feita de **três maneiras**: por acordo entre as partes; unilateralmente pela Administração; ou judicialmente. Entretanto, se houver **culpa** da Administração, como dispõe o comando da questão, a rescisão não pode ser feita unilateralmente pela Administração, restando só as duas outras formas de rescisão. A rescisão unilateral pode ocorrer apenas nos seguintes casos:

- a) quando houver modificação do projeto ou das especificações, para melhor adequação técnica aos seus objetivos;
- b) quando necessária a modificação do valor contratual em decorrência de acréscimo ou diminuição quantitativa de seu objeto, nos limites permitidos por esta Lei.

Percebam que esses casos listados acima não retratam culpa da administração, não podendo, portanto, haver rescisão unilateral do contrato. O gabarito, dessa forma, é questão correta.

7.4. Teoria da Imprevisão

Fatos imprevisíveis ou previsíveis, porém de consequências incalculáveis, retardadores ou impeditivos da execução do ajustado são motivos que justificam a inadimplência do contrato, tanto pelo particular, quanto pela Administração. Essa inadimplência contratual libera de responsabilidade as partes do contrato. É o que pressupõe a Teoria da Imprevisão.

Exemplo de causas que justificam essa teoria:

	Fato do	
--	---------	--

Diante de **eventos imprevisíveis**, os quais acarretam onerosidade (ou seja, causam despesas maiores do que o previsto) à parte contratada ou impossibilidade de execução do contrato, poderá haver rescisão contratual quando não for possível revisá-lo.

Tais eventos são denominados de **força maior** quando forem desligados de qualquer ação da Administração ou do particular, além de imprevisíveis e inevitáveis. Por exemplo: furacão, guerra, revolta da população de um local.

Agora, se os eventos forem de natureza interna, isto é, ocasionados por atitudes do particular ou da Administração, de modo imprevisível e tecnicamente inexplicável, estaremos diante de um **caso fortuito**.

O **fato do príncipe** decorre de uma ordem geral do Estado que não podia ser prevista e que impede a execução do contrato ou aumenta significativamente seu custo.

Nessas situações, o contrato poderá ser revisado ou rescindido. Por exemplo: aumento de um imposto sobre os bens fornecidos pelo particular à Administração para a execução do contrato.

Finalmente, o **fato da administração** resulta em rescisão do contrato em consequência de uma atuação da Administração que afeta diretamente o contrato, impedindo ou atrasando a execução contratual. Por exemplo: atraso de mais de 90 (noventa) dias dos pagamentos devidos pela Administração decorrentes de obras, serviços ou fornecimentos já recebidos ou executados, salvo em casos de calamidade pública, grave perturbação da ordem interna ou greve.

Vamos ver como estes temas já foram cobrados em provas?

9. (Cespe/Especialista/Telebras/2013) Segundo o entendimento firmado no âmbito do STJ, rescisão de contrato Administrativo por ato unilateral da administração pública, sob a justificativa de interesse público, impõe ao contratante a obrigação de indenizar o contratado pelos prejuízos daí decorrentes, considerando-se não apenas os danos emergentes, mas também os lucros cessantes.

Essa questão foi tirada do julgamento do recurso especial da Embratel na segunda turma do STJ.

Normalmente, seguindo os comandos legais, quando a Administração rescinde um contrato unilateralmente, sob a justificativa de interesse público, ela deverá indenizar o contratado pelos prejuízos regularmente comprovados decorrentes da rescisão, tendo ainda que devolver a garantia, pagar pela execução do contrato até a data da rescisão e ainda pagar os custos da desmobilização.

O STJ, entretanto, firmou entendimento, no julgado acima, que caberia inclusive o ressarcimento pelos danos emergentes e pelos lucros cessantes.

Os danos emergentes são aqueles que se conseguem mensurar, isto é, aquele que efetivamente ocorreu e se consegue provar. Já os lucros cessantes seriam os ganhos que se deixaram de obter por inexecução do contrato. O gabarito, portanto, é questão correta.

Questões Comentadas

10. (Cespe/Agente/Polícia Federal/2014) Considere que a empresa X, vencedora de licitação para prestar serviços de segurança nos terminais de ônibus urbanos de determinado município, tenha falido e deixado de cumprir suas obrigações para com o poder público e que a administração tenha contratado, emergencialmente, a empresa Y para executar os serviços no prazo de cento e oitenta dias.

Nessa situação, se novo processo de licitação não for concluído dentro do referido prazo, a administração pública pode, de acordo com a legislação, efetuar a prorrogação do contrato emergencial com a empresa Y por mais noventa dias.

Negativo. A Lei de Licitações veda a prorrogação de contratos emergenciais pela Administração Pública. O gabarito é questão errada.

11. (Cespe/Agente Administrativo/TCE/RO/2013) Como regra geral, os créditos orçamentários têm a mesma duração do contrato Administrativo.

O tempo de duração de um contrato regido pela n^o Lei n^o 8.666/1993 será o mesmo de seus respectivos créditos orçamentários.

Essa regra comporta exceções, como os casos de metas previstas no Plano Plurianual. Ora, pessoal, essas metas poderão ser prorrogadas se houver previsão para tal, e se a Administração tiver interesse.

Outro exemplo em que os créditos orçamentários possuem duração diferente do contrato Administrativo é quando há prestação de forma contínua de serviços. Essa maior duração visa alcançar preços mais vantajosos no momento da negociação. Entretanto, não pode ter duração ilimitada. Este, por exemplo, limita-se em até sessenta meses.

A questão dispõe que os créditos orçamentários e o contrato Administrativo possuem a mesma duração, **como regra geral**. Isso é verdade. O gabarito, portanto, é questão correta.

12. (Cespe/Especialista/Agente/2013) Nos contratos públicos, o direito privado atua de forma supletiva, pois não substitui ou derroga as normas privativas da administração pública.

Nas disposições preliminares da Lei n^o 8.666/1993, podemos encontrar o comando da questão, senão vejamos:

Art. 54. Os contratos Administrativos de que trata esta Lei regulam-se pelas suas cláusulas e pelos preceitos de direito público, **aplicando-se-lhes, supletivamente**, os princípios da teoria geral dos contratos e as disposições de **direito privado**.

Dessa forma, o Direito privado não substitui nenhuma regra dos contratos públicos, porém, em casos de “espaços vagos” poderão ser aplicados de forma complementar. O gabarito, portanto, é questão correta.

13. (Cespe/Especialista/Telebras/2013) A publicação do contrato e seus aditivos não constitui condição indispensável à sua eficácia.

Essa questão pode ser resolvida com a leitura do parágrafo único do art. 61 da Lei nº 8.666/1993, senão vejamos:

Art. 61. Todo contrato deve mencionar os nomes das partes e os de seus representantes, a finalidade, o ato que autorizou a sua lavratura, o número do processo da licitação, da dispensa ou da inexigibilidade, a sujeição dos contratantes às normas desta Lei e às cláusulas contratuais.

Parágrafo único. **A publicação resumida do instrumento de contrato ou de seus aditamentos na imprensa oficial**, que é **condição indispensável para sua eficácia**, será providenciada pela Administração até o quinto dia útil do mês seguinte ao de sua assinatura, para ocorrer no prazo de vinte dias daquela data, qualquer que seja o seu valor, ainda que sem ônus, ressalvado o disposto no art. 26 desta Lei.

O gabarito, portanto, é questão errada.

14. (Cespe/Especialista/Telebras/2013) O equilíbrio financeiro do contrato Administrativo é a relação, estabelecida inicialmente pelas partes, entre os encargos do contrato e a retribuição da administração para a justa remuneração do objeto do ajuste.

O equilíbrio econômico financeiro nada mais é do que a ligação entre as partes do contrato que descreve a igualdade estabelecida entre as obrigações contratuais e o devido encargo financeiro. Esse equilíbrio deve ser observado durante todo o tempo de execução do contrato. Dessa forma, o gabarito é questão correta.

15. (Cespe/Polícia Federal/Delegado/2013) Considere que uma empresa vencedora de certame licitatório subcontrate, com terceiro, o objeto do contrato firmado com a administração pública, apesar de não haver previsão expressa para tanto no edital ou no contrato. Nessa situação, caso o contrato seja prestado dentro do prazo estipulado e com estrita observância aos critérios de qualidade impostos contratualmente, não poderá a administração rescindir o contrato unilateralmente, visto que não se configura hipótese de prejuízo ou descumprimento de cláusulas contratuais.

Uma das principais características do contrato Administrativo é que ele *é intuitu personae*, logo, somente quem for contratado é quem poderá executar o objeto contratual.

Segundo o TCU, “**subcontratação** consiste na entrega de parte de fornecimento de bem, execução de obra ou prestação de serviço a terceiro, estranho ao contrato, para que execute, em nome do contratado, item, etapa ou parcela do objeto avençado, sendo imprescindível para tanto prévia avaliação e autorização da Administração”.

Conforme art. 72 da Lei nº 8.666/1993, a subcontratação é autorizada dentro dos limites permitidos pela Administração em cada caso. Essa subcontratação deve ser **cláusula explícita tanto no edital de licitação quanto no contrato**. Dessa forma, já se observa o primeiro erro da questão. Uma empresa vencedora de um certame licitatório NÃO poderá subcontratar, pois não há previsão expressa no edital.

O segundo erro da questão é afirmar que a administração não poderá rescindir o contrato unilateralmente. Como a empresa não respeitou a legislação e subcontratou o objeto do contrato, a administração poderá rescindir o contrato unilateralmente, em atendimento ao inciso VI do art. 78 da Lei nº 8.666/1993, senão vejamos:

Art. 78. Constituem motivo para rescisão do contrato:

(...) VI – a **subcontratação total ou parcial do seu objeto**, a associação do contratado com outrem, a cessão ou transferência, total ou parcial, bem como a fusão, cisão ou incorporação, **não admitidas no edital e no contrato** .

Dessa forma, o gabarito é questão errada.

16. (Cespe/Técnico/CNJ/ 2013) Considere que uma sociedade empresária tenha celebrado contrato Administrativo de prestação de serviço com determinado órgão público. Nessa situação hipotética, caso a administração julgue conveniente a substituição da garantia de execução, o contrato poderá ser alterado unilateralmente.

A alteração de um contrato Administrativo poderá ocorrer unilateralmente pela Administração ou bilateralmente, devendo haver pleno acordo entre as partes.

O art. 65 da Lei nº 8.666/1993 traz os casos de rescisão dos contratos Administrativos. Conforme a alínea *a*, inciso II desse artigo, o contrato poderá ser modificado para que a garantia de execução seja substituída **desde que haja acordo entre as partes**.

Desse modo, o gabarito é questão errada, pois não é permitida alteração unilateral para substituir garantia de execução contratual.

17. (Cespe/Analista/TJ-DF/2013) Suponha que, na execução de determinada obra pública, o contratado paralise a obra sem justa causa e sem prévia comunicação à administração. Nesse caso, a administração estará legitimada a promover a rescisão do contrato após obter autorização judici al em ação proposta com essa finalidade específica.

A paralisação da obra, do serviço ou do fornecimento pelo contratado, sem justa causa e prévia comunicação à Administração é motivo de rescisão unilateral do contrato pela Administração. Nesse caso, a legislação já prevê que a Administração poderá rescindir o contrato unilateralmente, logo, dispensa autorização judicial. Dessa forma, o gabarito é questão errada, pois não há necessidade de autorização judicial para essa finalidade.

2

18. (Cespe/OCE/TCE/RS/2013) A Lei n. 8.666/1993 prevê como cláusula necessária em todo contrato Administrativo a adoção de juízo arbitral para eventuais conflitos durante o período de vigência contratual.

As cláusulas necessárias nos contratos Administrativos estão previstas no art. 55 da Lei nº 8.666/1993. Nesse artigo, não há previsão de adoção de juízo arbitral para eventuais conflitos durante o período de vigência contratual. Deste modo, o gabarito é questão errada.

19. (Cespe/Todos os Cargos/MI/2013) O resumo do instrumento de contrato deve ser publicado na imprensa oficial no prazo máximo de vinte dias, contados a partir do quinto dia útil do mês seguinte ao de sua assinatura.

A publicação, pela Administração, do resumo do instrumento do contrato na imprensa oficial é condição para que ele seja eficaz. Diante disso, o contrato Administrativo assinado deverá ter publicidade como exigência para sua eficácia, independentemente do valor firmado. A publicidade deverá ocorrer até o quinto dia útil do mês seguinte ao da assinatura, no prazo máximo de vinte dias. O gabarito, portanto, é questão correta.

20. (Cespe/Todos os Cargos/MI/2013) A administração pública pode rescindir unilateralmente o contrato Administrativo, devendo motivar formalmente sua decisão e assegurar ao particular a ampla defesa e o contraditório.

Conforme já vimos, o contrato Administrativo poderá ser rescindido por ato unilateral e escrito pela Administração, de forma amigável, por acordo entre as partes ou judicial. Em todos os casos de rescisão caberá a motivação formal em processo, assegurando o contraditório e a ampla defesa às partes. Desse modo, o gabarito é questão correta.

21. (Cespe/Todos os Cargos/MI/2013) Embora os contratos Administrativos possam ser prorrogados, é vedado à administração pública celebrar contrato com prazo de vigência indeterminado.

Normalmente, a duração dos contratos deverá observar a vigência dos créditos orçamentários, com exceção, por exemplo, dos projetos contemplados no Plano Plurianual, dos serviços prestados de forma contínua (dentro do limite de até sessenta meses), do aluguel de equipamentos e uso de programas de informática (com o prazo de até quarenta e oito meses).

Como vocês podem perceber, o contrato Administrativo poderá ser prorrogado, desde que justificado por escrito e previamente autorizado pela autoridade competente, sendo expressamente vedado contrato com prazo de vigência indeterminado. Desse modo, o gabarito é questão correta.

22. (Cespe/Especialista/Telebras/2013) O caráter personalíssimo do contrato Administrativo não é absoluto, podendo, em determinadas circunstâncias, o licitante vencedor do certame ser substituído.

Pessoal, a Administração deverá, dentro do prazo estabelecido, convocar o vencedor do certame licitatório a assinar o termo do contrato. No caso de o vencedor não assinar o termo no prazo determinado, o seu direito à contratação decai e a Administração **poderá** ou convocar os licitantes remanescentes para fazê-lo ou revogar a licitação.

Caso se decida pela convocação dos licitantes remanescentes, deverão ser observados: a ordem de classificação, o prazo e as condições estabelecidas ao primeiro colocado. Os preços, inclusive, devem estar atualizados, conforme o ato convocatório. Desse modo, o gabarito é questão correta.

23. (Cespe/Analista/Serpro/2013) Será nulo qualquer contrato Administrativo celebrado e ajustado verbalmente com a administração pública.

Já vimos que o contrato verbal é permitido para pequenas compras de pronto pagamento, cujo

valor seja igual ou inferior a R\$ 4.000,00. Dessa forma, o gabarito é questão errada.

24. (Cespe/Analista/Serpro/2013) O termo de contrato Administrativo, dependendo do valor, é facultativo nos casos de compra com entrega imediata e integral dos bens adquiridos dos quais não resultem obrigações futuras, inclusive assistência técnica.

O instrumento de contrato Administrativo é **obrigatório** quando decorrer de licitação nas modalidades: concorrência ou tomada de preços.

Observem que, mesmo que se contrate após a licitação ter sido dispensada ou inexigível, deverá usar o instrumento de contrato quando o valor total estiver compreendido nos limites dessas duas modalidades de licitação. Agora, o termo de contrato Administrativo é realmente **facultativo**

nos casos de compra com entrega imediata e integral dos bens adquiridos, **independente do valor**. Logo, a questão está quase toda correta. O único erro é afirmar que depende de valor o uso facultativo do termo de contrato Administrativo nos casos informados. O gabarito, portanto, é questão errada.

25. (Cespe/TCE/TCU/2012) A regra segundo a qual o prazo de vigência do contrato Administrativo não pode ultrapassar os limites de vigência dos créditos orçamentários correspondentes comporta exceções, como a que envolve os projetos de longo prazo previstos no plano plurianual, caso seja do interesse da administração pública e desde que a prorrogação tenha sido prevista no ato convocatório.

Questão bem tranquila, pois ela é literalidade do inciso I do art. 57 da Lei nº 8.666/1993, senão vejamos:

*Art. 57. A duração dos contratos regidos por esta Lei ficará adstrita à **vigência** dos respectivos **créditos orçamentários**, exceto quanto aos relativos:*

*I – aos projetos cujos produtos estejam contemplados nas metas estabelecidas no **Plano Plurianual** os quais poderão ser prorrogados se houver interesse da Administração e desde que isso tenha sido previsto no ato convocatório (...);*

O gabarito é questão correta.

26. (Cespe/Advogado/AGU/2004) A publicação resumida do instrumento do contrato ou de seus aditamentos é condição indispensável para sua eficácia, dispensada a publicação apenas dos instrumentos dos contratos sem ônus para a administração.

A publicação resumida do instrumento de contrato ou de seus aditamentos é indispensável para a sua eficácia, independente de se referirem a contratos com ônus ou sem ônus para a Administração, conforme parágrafo único do art. 61 da Lei nº 8.666/1993:

Art. 61. Todo contrato deve mencionar os nomes das partes e os de seus representantes, a finalidade, o ato que autorizou a sua lavratura, o número do processo da licitação, da

dispensa ou da inexigibilidade, a sujeição dos contratantes às normas desta Lei e às cláusulas contratuais.

Parágrafo único. **Publicação resumida do instrumento de contrato ou de seus aditamentos na imprensa oficial**, que é condição indispensável para sua eficácia, será providenciada pela Administração até o quinto dia útil do mês seguinte ao de sua assinatura, para ocorrer no prazo de vinte dias daquela data, qualquer que seja o seu valor, **ainda que sem ônus**, ressalvado o disposto no art. 26 dessa Lei.

O gabarito, portanto, é questão errada.

27. (Cespe/Analista/TRE/RJ/2012) Os contratos Administrativos, res salvas as espécies de contratos previstas em lei, devem, necessariamente, conter cláusula que identifique o crédito orçamentário que responderá pela despesa.

Portanto, considerando-se as normas vigentes no país, a duração e a execução dos contratos Administrativos não podem, via de regra, ultrapassar o prazo de um ano.

É verdade o que o examinador colocou no comando da questão, “**via de regra**, a duração e a execução dos contratos Administrativos não podem ultrapassar o prazo de um ano”. Foi usada a expressão via de regra, pois há exceções, como, por exemplo: os projetos cujos produtos estejam contemplados nas metas estabelecidas no Plano Plurianual, a prestação de serviços a serem executados de forma contínua, o aluguel de equipamentos e a utilização de programas de informática, entre outros.

Dessa forma, o gabarito é questão correta, pois a duração dos contratos Administrativos tem relação direta com a vigência dos respectivos créditos orçamentários, via de regra.

28. (Cespe/Analista/TRE/RJ/2012) Contratos de compra de pequeno valor e com pagamento imediato podem ser celebrados verbalmente pela administração pública.

Questão muito tranquila, não é mesmo? Já foi “batido” diversas vezes que se pode celebrar contratos verbais para compras de pequeno valor e com pagamento imediato. Desse modo, o gabarito é questão correta.

29. (Cespe/Analista/Câmara dos Deputados/2012) Em se tratando de compras ou de locação de equipamentos, executado o contrato Administrativo, seu objeto deve ser recebido, provisoriamente, por servidor ou comissão designada por autoridade competente, mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes, após o decurso do prazo de observação ou vistoria que comprove a adequação do objeto aos termos contratuais.

Tratando-se de **compras ou de locação de equipamentos**, o recebimento do objeto se dará:

- a) **provisoriamente**, para efeito de posterior verificação da conformidade do material com a especificação;
- b) **definitivamente**, após a verificação da qualidade e quantidade do material e consequente aceitação.

O recebimento, normalmente, deve ser realizado **mediante recibo**. Entretanto, nos casos de **compra de equipamentos de grande vulto**, o recebimento se fará por meio de **termo**

circunstanciado.

Agora, o recebimento de objeto decorrente de obras e serviços será realizado, sempre, mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes.

Desse modo, o gabarito é questão errada, pois ela retrata o recebimento de objeto relativo à contratação de obras e serviços, e não de compras e locação de equipamentos.

30. (Cespe/Analista/Câmara dos Deputados/2012) É considerado nulo, sem qualquer efeito, o contrato verbal feito pela administração, com exceção dos relativos a contratações de pequenas compras de pronto pagamento, como as de valor não superior a 5% do valor estimado para a modalidade convite, feitas em regime de adiantamento.

Mais uma questão bastante batida pela banca. Conforme o parágrafo único do art. 60 da n^o Lei n^o 8.666/1993, contrato verbal poderá ocorrer para compras de pequeno valor (até R\$ 4.000,00) e com pagamento imediato. Dessa forma, o gabarito é questão correta.

31. (Cespe/Analista/Câmara dos Deputados/2012) Considere que um licitante vencido em certame regular licitatório pretenda impugnar a publicação do resumo do instrumento do contrato, feita no diário oficial em prazo legalmente estabelecido. Nessa situação, procede a pretensão do licitante, dada a exigência legal de publicação integral do instrumento do contrato e dos seus aditamentos na imprensa oficial, condição indispensável para sua validade, em observância ao princípio da publicidade.

A questão apresenta dois erros. O primeiro é afirmar que a publicação do instrumento do contrato deve ser integral. Isso não é verdade, pois a publicação **resumida** do instrumento de contrato e de seus aditamentos **é permitida**, independente, inclusive, do valor contratual.

O segundo erro é afirmar que a exigência legal de publicação do instrumento de contrato e de seus aditamentos na imprensa oficial é condição indispensável para a sua **validade**. A lei fala de condição para sua **eficácia**, e não validade. Desse modo, o gabarito é questão errada.

32. (Cespe/Analista/STJ/2012) Na execução dos contratos Administrativos, prorrogações de prazo devem ser justificadas por escrito e previamente autorizada s pela autoridade competente para celebrar o contrato.

Já vimos que a duração dos contratos Administrativos deve respeitar a vigência dos respectivos créditos orçamentários, não é verdade?

Entretanto, há casos que o contrato pode ser prorrogado. Para que isso ocorra a contento, a autoridade competente para celebrar o contrato deverá autorizar previamente, com justificativa por escrito. Desse modo, o gabarito é questão correta.

33. (Cespe/Analista/Serpro/2008) Caso a União resolva suprimir, unilateralmente, do contrato o serviço relacionado ao desenvolvimento do software do programa de segurança, a empresa em questão poderá rescindir unilateralmente o contrato.

O § 1^o do art. 65 da Lei das Licitações dispõe de forma a permitir supressões unilaterais pela Administração:

Art. 65. Os contratos regidos por esta Lei poderão ser alterados, com as devidas justificativas, nos seguintes casos:

(...)

§ 1º O contratado fica **obrigado a aceitar**, nas mesmas condições contratuais, os acréscimos ou **supressões** que se fizerem nas obras, **serviços** ou compras, até 25% (vinte e cinco por cento) do valor inicial atualizado do contrato, e, no caso particular de reforma de edifício ou de equipamento, até o limite de 50% (cinquenta por cento) para os seus acréscimos.

Dessa forma, não cabe ao contratado rescindir unilateralmente quando a Administração fizer essa alteração dentro do limite permitido. Assim, o gabarito é questão errada.

34. (Cespe/Analista/TRT/RN/2010) O valor da multa aplicada pela inexecução total ou parcial do contrato é coberto pela garantia oferecida no ato da contratação, sendo que o contratado não responde por outros pagamentos dessa natureza.

Vamos ver o que dispõe o art. 86 da Lei nº 8.666/1993 e seus parágrafos:

Art. 86. O atraso injustificado na execução do contrato sujeitará o contratado à **multa de mora**, na forma prevista no instrumento convocatório ou no contrato.

§ 1º A multa a que alude este artigo **não impede** que a Administração rescinda unilateralmente o contrato e aplique as **outras sanções** previstas nesta Lei.

§ 2º A multa, aplicada após regular processo Administrativo, será **descontada da garantia** do respectivo contratado.

§ 3º **Se a multa for de valor superior ao valor da garantia prestada**, além da perda desta, **responderá** o contratado pela sua **diferença**, a qual será descontada dos pagamentos eventualmente devidos pela Administração ou ainda, quando for o caso, cobrada judicialmente.

Dessa forma, o contratado responde, sim, por outros pagamentos, conforme o § 3º transcrito anteriormente. O gabarito é questão errada.

35. (Cespe/Analista/TJ/ES/2011) O contrato Administrativo é uma modalidade de contrato em que a administração pública estabelece um acordo com outra entidade administrativa, sendo vedada a contratação com particulares.

Após leitura do art. 2 da Lei nº 8.666/1993, podemos afirmar que é considerado contrato Administrativo qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares.

Desse modo, observa-se que o contrato para ser considerado contrato Administrativo, uma das partes deverá ser o Poder Público. O gabarito é, portanto, questão errada.

36. (Cespe/Analista Judiciário/TJ/ES/2011) A regra segundo a qual os contratos Administrativos são realizados intuitu personae é absoluta.

Pessoal, essa característica presente nos contratos Administrativos não é absoluta, pois, conforme a Lei das Licitações, há a possibilidade de subcontratação de partes de obra, serviço ou fornecimento, até o limite admitido, em cada caso, pela Administração e desde que haja previsão no edital e no contrato.

Dessa forma, o gabarito é questão errada.

37. (Cespe/Analista/Correios/2011) Celebrado o contrato com a administração pública, a execução desse contrato deve ser acompanhada e fiscalizada por um representante da administração especialmente designado para tal fim, admitida a contratação de terceiros para assist ir ou subsidiar o trabalho.

Questão copiada do art. 67 da Lei nº 8.666/1993 conforme podemos observar abaixo:

Art. 67. A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assist-i-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição.

Assim sendo, o gabarito é questão correta.

38. (Cespe/Analista Ministerial/MPE/PI/2012) No que se refere à formalização do contrato Administrativo, o denominado termo de contrato é dispensável nos casos de concorrência e de tomada de preços.

Pelo contrário. Nos casos de concorrência e de tomada de preço, o instrumento de contrato é obrigatório, assim como nos casos de dispensa e inexigibilidade, cujos preços estejam compreendidos nos limites dessas duas modalidades de licitação.

O termo de contrato é “dispensável” quando houver compra com entrega imediata dos bens adquiridos, e facultativo nos demais casos em que a Administração puder substituí-lo por outros instrumentos hábeis, tais como carta-contrato, nota de empenho de despesa, autorização de compra ou ordem de execução de serviço.

Dessa forma, o gabarito é questão errada.

39. (Esaf/Agente/Susep//2006) O que, conceitualmente, pode distinguir o contrato Administrativo de um convênio, firmado pela Administração, é que quanto a este os seus objetivos são:

- a) de interesses comuns às partes.
- b) de interesses divergentes para as partes.
- c) permitidos por lei.

d) presumivelmente legais.
e) de interesse público.

Ao contrário de um contrato Administrativo, um convênio conta com partícipes, não partes. Desse modo, em um convênio, os interesses são convergentes, não divergentes.

Em um contrato Administrativo, as partes desejam “coisas” diferentes. A empresa contratada, por exemplo, deseja ter lucro no contrato, ao passo que a Administração Pública desejaria atender

melhor a população, ampliar os serviços etc.

Em um convênio, por sua vez, os interesses são convergentes, não “contrários”. Por isso mesmo, na celebração de convênios, não é exigida uma licitação prévia. Portanto, o gabarito é mesmo a letra A.

40. (Cespe/Procurador/MP/TCU/2004) Não se aplicam disposições de direito privado aos contratos Administrativos, os quais, além de cláusulas exorbitantes que os diferenciam dos contratos de direito comum, são regulados por legislação específica.

De acordo com o art. 54 da Lei nº 8.666/1993, aplicam-se aos contratos Administrativos, supletivamente, as normas e os princípios da teoria geral dos contratos e as disposições do Direito Privado. Dessa forma, a assertiva da banca está errada.

41. (Cespe/ACE/TCDF/2012) A administração pública não pode celebrar contratos regidos pelas regras do direito privado. Assim, em um hipotético contrato de manutenção de elevadores, celebrado entre uma empresa e o TCDF, valerá somente em favor do órgão público a exceção de contrato não cumprido.

Aqui nesta questão temos de diferenciar os contratos Administrativos e os contratos da administração. Nos contratos da administração, a Administração Pública realiza com o particular um contrato em posição de “quase” igualdade, sem chamar para si a prerrogativa da supremacia do interesse público.

Assim, a Administração não atua na perspectiva de “poder público”. Portanto, são contratos regidos primordialmente pelas normas do direito privado. Dentre alguns exemplos desses contratos, temos: os contratos de seguros, os contratos de financiamento e os contratos de locação em que a administração seja a locatária.

Dessa maneira, o gabarito é questão errada.

42. (Cespe/Técnico/TCU/2012) A celebração de um contrato de abertura de conta corrente entre um banco público e um particular pessoa física é exemplo de ato Administrativo.

Antes de qualquer coisa, a celebração de um contrato de abertura de conta corrente é um contrato, não um ato Administrativo. Esse é um contrato regido pelo Direito Privado, que pode ser firmado pela Administração. Assim sendo, o gabarito é questão errada.

43. (Cespe/Auditor/TCU/2009) É nulo e de nenhum efeito o contrato verbal com a administração, salvo o de pequenas compras de pronto pagamento, assim entendidas as que tenham até determinado valor previsto em lei, feitas em regime de adiantamento.

Questão correta. De acordo com o artigo nº 60 da lei:

Art. 60. Os contratos e seus aditamentos serão lavrados nas repartições interessadas, as quais manterão arquivo cronológico dos seus autógrafos e registro sistemático do seu extrato, salvo os relativos a direitos reais sobre imóveis, que se formalizam por

instrumento lavrado em cartório de notas, de tudo juntando-se cópia no processo que lhe deu origem.

Parágrafo único. **É nulo e de nenhum efeito o contrato verbal com a Administração, salvo o de pequenas compras de pronto pagamento, assim entendidas aquelas de valor não superior a 5% (cinco por cento) do limite estabelecido no art. 23, inciso II, alínea "a" desta Lei, feitas em regime de adiantamento.**

Dessa maneira, o gabarito é questão certa.

44. (Cespe/Oficial/Abin/2010) Se, após procedimento de dispensa de licitação, a administração convocar o contratado para firmar o contrato, no valor de R\$ 6.000,00, não será facultado à administração substituir o instrumento do contrato por outros instrumentos hábeis.

A questão está incorreta, pois é sim permitida à Administração Pública a formalização do contrato por outros meios hábeis. Ou seja, a substituição é válida. O gabarito é questão errada.

45. (Cespe/Auditor/TCU/2010) Se o convocado não assinar o termo de contrato, a administração pública poderá convocar os licitantes remanescentes, na ordem de classificação, para esse fim, no prazo e nas condições por eles apresentadas nas respectivas propostas.

A questão tem uma "pegadinha" que a torna incorreta. Naturalmente, a Administração Pública poderá convocar os licitantes remanescentes em um processo licitatório, se o convocado inicial não assinar o termo de contrato. Mas o licitante remanescente deverá aderir às condições oferecidas pelo primeiro colocado, e não às condições oferecidas por eles mesmos anteriormente, ok? Assim sendo, o gabarito é questão errada.

46. (Cespe/ACE/MDIC/2008) São características do contrato Administrativo: formalismo, comutatividade e bilateralidade.

A questão está correta. Estas são consideradas características dos contratos Administrativos. Os contratos são, de regra, formais (escritos dentro de uma forma determinada), comutativos (partes têm interesses distintos) e bilaterais (dependem do consentimento das duas partes – não é imposto). O gabarito é, portanto, questão certa.

47. (Cespe/Direito/INSS/2008) A forma verbal de contratação com a administração é admitida para pequenas compras de pronto pagamento.

Nem todo contrato verbal firmado pela Administração é necessariamente nulo. De acordo com o artigo nº 60 da Lei nº 8.666/1993:

Parágrafo único. É nulo e de nenhum efeito o contrato verbal com a Administração, **salvo o de pequenas compras de pronto pagamento**, assim entendidas aquelas de valor não superior a 5% (cinco por cento) do limite estabelecido no art. 23, inciso II, alínea "a" desta

Lei, feitas e m regime de adiantamento.

Desta maneira, o gabarito é questão certa.

48. (Cesp/ACE/TCDF/2012) O resumo do instrumento de contrato, qualquer que seja o valor, deve ser publicado na imprensa oficial, sendo a publicação uma condição indispensável para a sua eficácia.

A questão está incorreta, pois existem exceções a essa obrigatoriedade de publicação do resumo do instrumento de contrato. De acordo com a Lei nº 8.665/1993:

Art. 61. Todo contrato deve mencionar os nomes das partes e os de seus representantes, a finalidade, o ato que autorizou a sua lavratura, o número do processo da licitação, da dispensa ou da inexigibilidade, a sujeição dos contratantes às normas desta Lei e às cláusulas contratuais.

Parágrafo único. **A publicação resumida do instrumento de contrato** ou de seus aditamentos na imprensa oficial, **que é condição indispensável para sua eficácia**, será providenciada pela Administração até o quinto dia útil do mês seguinte ao de sua assinatura, para ocorrer no prazo de vinte dias daquela data, qualquer que seja o seu valor, ainda que sem ônus, **ressalvado o disposto no art. 26 desta Lei**.

Ou seja, a própria lei estabelece casos em que a publicação não seria exigida. Dentre elas, as dispensas por valor reduzido. O gabarito é, assim, questão errada.

49. (Cespe/Auditor/TCU/2008) Em 31/12/2001, entrou em vigência contrato de prestação de serviços contínuos de vigilância entre a empresa Vigilantes e Atentos Ltda. e a União, com prazo de duração de um ano. Em 15/12/2002, Helena, servidora pública federal, foi flagrada ao receber propina de João, sócio-gerente da citada empresa, para renovar o contrato de prestação de serviços por mais um ano, o que acabou ocorrendo. Nesse mesmo dia, tais fatos repercutiram nacionalmente na imprensa.

Em 2/5/2003, foi aberto processo Administrativo disciplinar visando apurar os fatos, somente tendo sido publicada em 15/5/2008 a portaria da demissão de Helena. Acerca da situação hipotética acima apresentada, julgue o próximo item. Se a empresa Vigilantes e Atentos Ltda. não recolher os encargos previdenciários devidos por ela em face da remuneração paga aos seus empregados, na execução do referido contrato, ficará a União solidariamente responsável por esse pagamento, conforme o disposto na lei geral de licitações.

A questão está correta. De acordo com o artigo nº 71 da Lei nº 8.666/1993:

Art. 71. O contratado é responsável pelos encargos trabalhistas, previdenciários, fiscais e comerciais resultantes da execução do contrato.

§ 1º A inadimplência do contratado, com referência aos encargos trabalhistas, fiscais e comerciais não transfere à Administração Pública a responsabilidade por seu pagamento, nem poderá onerar o objeto do contrato ou restringir a regularização e o uso das obras e edificações, inclusive perante o Registro de Imóveis.

§ 2º **A Administração Pública responde solidariamente com o contratado pelos**

encargos previdenciários resultantes da execução do contrato, nos termos do art. 31 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991.

Portanto, se o contratado não cumprir com os pagamentos dos encargos previdenciários, a Administração Pública será responsável solidária. O gabarito é questão correta.

Gabaritos

- 1. E
- 2. E
- 3. E
- 4. E
- 5. E
- 6. C
- 7. C
- 8. C
- 9. C
- 10. E
- 11. C
- 12. C
- 13. E
- 14. C
- 15. E
- 16. E
- 17. E
- 18. E
- 19. C
- 20. C
- 21. C
- 22. C
- 23. E
- 24. E
- 25. C
- 26. E
- 27. C
- 28. C
- 29. E
- 30. C
- 31. E
- 32. C
- 33. E
- 34. E
- 35. E
- 36. E
- 37. C

38. E
39. A
40. E
41. E
42. E
43. C
44. E
45. E
46. C
47. C
48. E
49. C

Bibliografia

ALEXANDRINO, Marcelo; VICENTE, Paulo. *Direito Administrativo descomplicado*. São Paulo: Forense, 2009.

Capítulo 8

O Bem Patrimonial

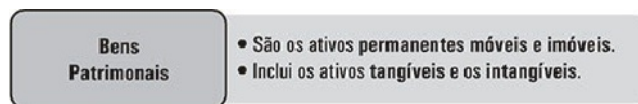
Neste capítulo iremos analisar o conceito de bem patrimonial e a gestão desses bens nas organizações, especialmente as do setor público. A principal diferença que podemos fazer entre os bens materiais e os bens patrimoniais é seu caráter temporal.

A princípio, **os recursos materiais são guardados temporariamente**, ou seja, são bens ou serviços comprados para serem utilizados no processo produtivo da empresa ou na sua administração. Assim, são itens que não ficarão permanentemente na instituição, são armazenados até o momento do seu consumo.

Já **os bens patrimoniais têm esse caráter permanente**. São os ativos adquiridos para a operação da instituição e que podem ser **tangíveis** (concretos) ou **intangíveis** (abstratos). Como exemplo de um bem patrimonial, podemos citar um edifício. Ele não irá ser utilizado na produção de nenhum produto pela organização, não é mesmo? Ele será utilizado pela empresa durante anos a fio e sua vida útil é indeterminada. Enquanto for bem mantido, poderá ser utilizado normalmente.

O edifício seria, portanto, um bem ou ativo patrimonial tangível, pois ele é concreto, pode ser tocado. Já uma marca ou logotipo, por exemplo, seria o caso de um ativo intangível. A marca da Coca-Cola vale talvez bilhões de reais, mas não é um elemento concreto, tangível.

Desta forma, **os bens patrimoniais seriam todos aqueles ativos permanentes da instituição**, sejam eles **móveis** (mesas, cadeiras, automóveis, máquinas etc.) ou **imóveis** (prédios, terrenos etc.) e **tangíveis** (prédios, cadeiras etc.) ou **intangíveis** (títulos a receber, ações, marcas comerciais, etc.).



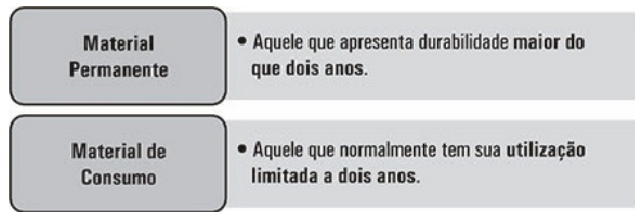
Um bem imóvel seria aquele que, naturalmente, não podemos movimentar sem que ele perca suas características de operação. Já uma definição de bem móvel seria a seguinte:¹

é o **objeto ou material que se pode transportar de um lugar para outro** e que, para efeito de controle, pode ser classificado como material permanente ou de consumo (portátil, não portátil, de uso individual ou coletivo) e no elemento de despesa previsto na legislação em vigor.

A **administração patrimonial deve controlar tanto os bens móveis como os bens imóveis** da instituição. Entretanto, a preocupação é distinta em relação a esses bens e o controle é um pouco diferente.

8.1. Materiais Permanentes e de Consumo

Cabe aqui nos lembrarmos de dois conceitos que vimos no segundo capítulo: o de **material permanente** e o de **material de consumo**. Basicamente, as diferenças entre as duas categorias seriam as seguintes:



Mas não devemos ficar atentos somente para a vida útil, pois mesmo que o item tenha “vida útil” maior do que dois anos, poderá ser enquadrado como material de consumo. O Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público indica que, se o item tiver uma dessas características abaixo, será classificado como material de consumo:²

- a) **Durabilidade** – Se em uso normal perde ou tem reduzidas as suas condições de funcionamento, no prazo máximo de dois anos. Ex.: lápis, borracha, papel.
- b) **Fragilidade** – Se sua estrutura for quebradiça, deformável ou danificável, caracterizando sua irrecuperabilidade e perda de sua identidade ou funcionalidade. Ex.: disquetes.
- c) **Perecibilidade** – Se estiver sujeito a modificações (químicas ou físicas) ou caso se deteriore ou perca sua característica pelo uso normal. Ex.: gêneros alimentícios.
- d) **Incorporabilidade** – Se está destinado à incorporação a outro bem e não pode ser retirado sem prejuízo das características físicas e funcionais do principal. Pode ser utilizado para a constituição de novos bens, melhoria ou adições complementares de bens em utilização, ou para a reposição de peças para manutenção do seu uso normal que contenham a mesma configuração. Ex.: peças de veículos.
- e) **Transformabilidade** – Se foi adquirido para fim de transformação. Ex.: aço como matéria-prima para fabricação de armários.

Desse modo, mesmo que o item possa durar vários anos, poderá ser classificado como de consumo por sua característica, por exemplo, de fragilidade ou de transformabilidade. Além desses aspectos, devemos checar mais dois aspectos que podem definir se um bem será ou não permanente:³

- **A relação, custo de aquisição/custo de controle do material** – nos casos dos materiais com custo de controle maior que o risco de sua perda, o controle desses bens deve ser feito por meio do relacionamento do material (relação-carga) e da verificação periódica das quantidades

(de um modo geral, o material de pequeno custo que, em função de sua finalidade, exige uma quantidade maior de itens, redundando em custo alto de controle e **deve ser, portanto, classificado como de consumo**).

- **Se o bem está sendo adquirido especificamente para compor o acervo patrimonial da Instituição** – nessas circunstâncias, este material **deve ser classificado sempre como um bem permanente**.

8.2. Classificação dos Bens Patrimoniais

Os bens patrimoniais de uma instituição podem estar em diversas situações ou estados. As principais classificações são as seguintes⁴

Novo
<ul style="list-style-type: none">• Bem comprado e que se encontra com menos de um ano de uso.
Bom
<ul style="list-style-type: none">• Bem que estiver em perfeitas condições e em uso normal.
Ocioso
<ul style="list-style-type: none">• Quando, embora em perfeitas condições de uso, não estiver sendo aproveitado.
Recuperável
<ul style="list-style-type: none">• Bem que pode ser recuperado, com custo de reparo menor do que cinquenta por cento de seu valor de mercado.
Antieconômico
<ul style="list-style-type: none">• Bem com manutenção onerosa, ou com seu rendimento precário, em virtude de uso prolongado, desgaste prematuro ou obsolescência.
Irrecuperável
<ul style="list-style-type: none">• Quando não mais puder ser utilizado para o fim a que se destina devido à perda de suas características ou em razão da inviabilidade econômica de sua recuperação.

8.2.1. Gestão Patrimonial

A Administração ou Gestão Patrimonial de um órgão ou entidade pública engloba as seguintes atividades: registro, tombamento, guarda, movimentação, controle, preservação, baixa, incorporação e inventário dos bens móveis que forem incorporados no seu acervo patrimonial.

Para uma boa gestão, devemos executar certas operações patrimoniais para o controle do registro de entrada, das movimentações dos bens e da saída desses bens da instituição.

Vamos dar uma olhada em cada etapa da gestão patrimonial?

8.3. Incorporação

Assim que a instituição adquire um bem permanente, ele deve passar por um procedimento de registro no sistema de controle patrimonial. Essa atividade é chamada de **tombamento**. Preste atenção nesse conceito, pois ele costuma ser muito cobrado nas provas de Administração de Recursos Materiais.

A atividade do tombamento deve ser executada no momento em que o bem permanente dá a entrada física na organização, e engloba desde o lançamento dos bens no Sistema Patrimonial até a assinatura e arquivamento dos Termos de Responsabilidade.

No tombamento, identificaremos o bem permanente no sistema (inserindo suas características, preço de aquisição etc.) e daremos um **código ou número patrimonial**. Sempre que for possível, esse número será fixado no bem por meio de uma plaqueta de identificação como esta aqui abaixo:



Figura 1 – Exemplo de plaqueta de patrimônio. Fonte: <http://www.3tecinfor.com.br/etiquetas-patrimoniais-em-p-oliester/>

Entretanto, alguns bens patrimoniais não podem receber uma plaqueta. Esses bens, cujas características físicas e a sua própria natureza impossibilitem a aplicação de plaqueta, **também terão número de tombamento**, marcados em separado.

Em caso de perda, descolagem ou deterioração desta plaqueta, o setor onde o bem está localizado deverá comunicar impreterivelmente o fato à Coordenação de Almoxarifado e/ou Patrimônio, com vistas à sua reposição.⁵

No caso de livros, por exemplo (material bibliográfico), o número do tombamento (ou registro patrimonial) poderá ser inserido no bem mediante um carimbo. Podemos ver em detalhes estas informações na IN nº 205/88:⁶

7.13. Para efeito de identificação e inventário os equipamentos e materiais permanentes receberão números sequenciais de registro patrimonial

7.13.1. O número de registro patrimonial deverá ser apostado ao material, mediante gravação, fixação de plaqueta ou etiqueta apropriada.

7.13.2. Para o material bibliográfico, o número de registro patrimonial poderá ser apostado mediante carimbo.

Existem ainda alguns itens que **podem ser considerados como um material permanente, mas não precisam ser tombados**. Como exemplo, temos: biombos, cortinas, divisórias removíveis, estrados, persianas, tapetes etc.

Em relação ao tombamento, os bens móveis podem ser classificados como **controlados e relacionados**. Os **bens controlados são aqueles que estão sujeitos ao tombamento**, ou seja, que demandam um controle mais rigoroso do uso e da responsabilidade pela sua guarda e conservação.

Já os **bens relacionados são os bens que dispensam o tombamento** por causa de seu valor ínfimo, sendo controlados apenas de modo simplificado.

Vamos ver como esses tópicos já foram cobrados em provas?

1. (Esaf/Técnico/DNIT/2013) Entende-se por tombamento de bens:

- a) O ato de incluir um bem em uma lista de plaqueta s metálicas.
- b) O registro de um bem permanente no sistema de controle patrimonial.
- c) Processo realizado pelo almoxarifado com o fim de transferir a responsabilidade de guarda dos bens.
- d) Processo por meio do qual é verificado se os materiais se encontram onde deveriam estar guardados.
- e) Processo de derrubada do registro de patrimônio de bens.

O tombamento é o procedimento executado para a identificação e o registro de um bem permanente no momento da sua entrada no ativo permanente da instituição. Ao tomar um material, o setor responsável dá um número de identificação e fixa uma plaqueta ou adesivo, geralmente. Entretanto, existem bens que podem não receber esta plaqueta por causa de suas características físicas. O gabarito é mesmo a letra B.

2. (Cespe/Técnico/Anatel/2012) Se um bem patrimonial for considerado antieconômico e irrecuperável, o procedimento correto para o seu descarte será o tombamento.

Nem pensar, não é verdade? O tombamento é a atividade de identificação de um bem permanente no momento da sua entrada no patrimônio da instituição. Se o bem vai ser descartado por ser irrecuperável, significa que ele já está no patrimônio do órgão há muito tempo, não é mesmo? O gabarito da banca é mesmo questão incorreta.

3. (Cespe/Analista/Câmara dos Deputados/2012) Considera-se controlado o bem móvel sujeito a controle simplificado, mas não o s ujeito a to mbamento.

Negativo. A frase da banca descreve exatamente o contrário do conceito de bem controlado. Esses bens demandam, sim, o seu devido tombamento no momento de sua entrada no ativo permanente da instituição. São os bens relacionados que não demandam seu tombamento e são

controlados de maneira simplificada. O gabarito é questão errada.

8.4. Transferência e Cessão

Após a entrada do bem na instituição e seu registro no sistema de gestão patrimonial, ele poderá ser alocado em algum setor ou órgão.

Vamos imaginar que o seu departamento tenha solicitado cadeiras com rodinhas. Quando essas cadeiras são enviadas pelo almoxarifado, elas serão associadas à **carga patrimonial** de um servidor.

Isto nada mais é do que uma relação, ou rol, de bens patrimoniais que foram confiados pelo Dirigente máximo da unidade gestora a um servidor responsável.

Esse servidor passa a ser responsável pelo bom estado da cadeira até que saia do cargo, que transfira a cadeira para outro servidor/órgão ou até que a cadeira deixe de ser necessária, por exemplo.

Entretanto, o bem pode ser movimentado entre servidores e órgãos.

A movimentação de um bem pode ser feita de duas formas:⁷

- **Movimentação física** – é a transferência de um bem entre endereços individuais de uma unidade gestora depois de ocorrida a distribuição pela Coordenação de Almoxarifado e/ou Patrimônio.
- **Movimentação lógica** – é a transferência de carga patrimonial entre detentores, também chamada de **regularização de carga patrimonial**

Vejam que, no caso da movimentação lógica, o bem já foi fisicamente movimentado. No momento em que o profissional que controla o patrimônio percebe que a troca foi feita, ele executa essa movimentação lógica ou regularização da carga patrimonial.

Dentre os motivos que fazem o bem ser retirado da carga patrimonial, está a transferência e a cessão de bens. De acordo com o Decreto nº 99.658/1990,⁸

II – **transferência** – modalidade de movimentação de material, com troca de responsabilidade, de uma unidade organizacional para outra, **dentro do mesmo órgão ou entidade;**

III – **cessão** – modalidade de movimentação de material do acervo, com transferência gratuita de posse e troca de responsabilidade, **entre órgãos ou entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo ou entre estes e outros, integrantes de qualquer dos demais Poderes da União ;**

Assim, a transferência ocorre quando o bem continua dentro do órgão original. Já a cessão acontece quando o bem é enviado para outro órgão ou entidade pública.

Outros tipos de movimentação incluem o recolhimento e a distribuição. **Recolhimento** é a

movimentação de bens para o depósito do patrimônio quando estes não forem mais necessários, por exemplo.

Na **redistribuição**, ocorre o contrário! Ela acontece quando enviamos bens do depósito de patrimônio para algum órgão em que sejam necessários. Assim, se uma cadeira não é mais necessária para o órgão A, ele pode enviá-la para o depósito (recolhimento). Quando o órgão B pedir alguma cadeira para o depósito, este enviará a cadeira guardada (redistribuição).

A movimentação de um bem móvel dentro da unidade gestora (UG) pode ocorrer por:⁹

- empréstimo;
- transferência de carga patrimonial;
- necessidade de reparo e manutenção.

Essa movimentação só pode ser feita com a devida comunicação ao setor responsável pelo controle do patrimônio, que deverá atualizar o sistema de gestão de patrimônio.

8.5. Baixa e Alienação

A baixa ou desfazimento dos bens ocorre quando excluimos um bem do patrimônio da instituição. Esse bem pode ser retirado do patrimônio por motivo de alienação (venda, permuta ou doação) ou outro motivo de baixa (como a perda, o roubo, o extravio etc.).

De acordo com o Decreto nº 99.658/1990,¹⁰ a **alienação** é a operação de transferência do direito de propriedade do material, mediante **venda, permuta** ou **doação**. Alienar significa transferir a propriedade de um bem para outra pessoa ou entidade.

Já as outras formas de desfazimento incluem a renúncia ao direito de propriedade do material, mediante **inutilização ou abandono**.

Vamos ver como este tema já foi cobrado em provas?

4. (Cespe/Analista/MPE/PI/2012) Alienação de bens é a transferência de domínio de bens a terceiros.

Beleza. A alienação é uma das formas que uma organização tem para se desfazer de um bem patrimonial. Nesse caso, a propriedade do bem é repassada a outra entidade. O gabarito é questão certa.

5. (Cespe/Técnico/Ibama/2012) Diferentemente da transferência ou cessão, a alienação ocorre por venda, permuta ou doação.

Como vimos acima, a alienação dos bens, de acordo com o Decreto nº 99.658/1990, pode ser feita mediante venda, permuta (troca) e doação. O gabarito é mesmo questão certa.

Continuando, quando o item estiver em condições de uso, ele deverá ser vendido, permutado ou doado. Já a **renúncia ao direito de propriedade** acontece quando verificamos a impossibilidade ou inconveniência da alienação do material classificado como irrecuperável, ou seja, quando ele não pode ser recuperado ou o custo de recuperação é inviável economicamente. Quando isso é

decidido, a instituição deve emitir um termo de inutilização ou uma justificativa de abandono, que deve explicar por que o item não tem mais serventia e os dados que indicam esse desfazimento.

Voltando para a alienação, esta é a modalidade mais cobrada em provas. Vamos ver os tópicos que mais são demandados dos candidatos? A Lei nº 8.666/1993 normatiza as regras para a alienação dos bens móveis e imóveis:

Art. 17. A alienação de bens da Administração Pública, subordinada à existência de interesse público devidamente justificado, **será precedida de avaliação** e obedecerá às seguintes normas:

.....II – quando **móveis, dependerá de avaliação prévia e de licitação, dispensada esta nos seguintes casos :**

- a) **doação**, permitida **exclusivamente para fins e uso de interesse social** , após avaliação de sua oportunidade e conveniência socioeconômica, relativamente à escolha de outra forma de alienação;
- b) **permuta**, permitida exclusivamente entre órgãos ou entidades da Administração Pública;
- c) venda de ações, que poderão ser negociadas em bolsa, observada a legislação específica;
- d) venda de títulos, na forma da legislação pertinente;
- e) venda de bens produzidos ou comercializados por órgãos ou entidades da Administração Pública, em virtude de suas finalidades;
- f) venda de materiais e equipamentos para outros órgãos ou entidades da Administração Pública, sem utilização previsível por quem deles dispõe.

Dessa forma, podemos ver que os bens devem passar por um processo de avaliação do seu valor antes do processo de alienação. Essa avaliação deve ser realizada de acordo com os preços atualizados e praticados no mercado.

Se, eventualmente, decorrerem mais de sessenta dias da avaliação, o bem a ser alienado deve ser corrigido monetariamente. Para o processo de venda, o órgão deverá efetuar os seguintes procedimentos: concorrência, leilão ou convite.

Vamos ver como isto já caiu em provas?

6. (Cespe/Analista/Ibama/2013) Deve-se avaliar o material a ser alienado conforme os preços atualizados e praticados no mercado.

A frase está correta. E é meio óbvia, não é verdade? Mas temos que nos lembrar de que muitos desses normativos foram criados na época de inflação alta no Brasil, quando alguns meses sem correção monetária poderiam reduzir muito o valor do bem. O gabarito é questão certa.

8.5.1. Depreciação

Como nós sabemos, os bens patrimoniais normalmente não duram para sempre. Eles têm uma

vida útil, que varia de acordo com o tipo de bem. Assim, podemos prever que um bem (como um automóvel) poderá durar cerca de dez anos. Nesse período, esse bem irá aos poucos perdendo valor, não é verdade?

A essa “perda” de valor, damos o nome de depreciação. De acordo com o Manual de Contabilidade aplicada ao Setor Público da STN,¹¹ a **depreciação** é a alocação sistemática do valor depreciável de um ativo ao longo de sua vida útil.

Ou seja, a depreciação é o método pelo qual vamos “retirando” valor do bem contabilmente. Entretanto, o bem pode ainda ter valor depois do prazo estimado para sua depreciação. Vamos imaginar esse automóvel que teve sua vida útil estimada em dez anos. Ao final desses dez anos, ele pode ainda estar funcionando normalmente, não é mesmo? Ele, portanto, ainda tem algum valor.

Contabilmente, chamamos esse valor de “**valor residual**”. De acordo com o MCASP:¹²

Valor residual de um ativo – é o valor **estimado** que a entidade obterá com a venda do ativo, caso o ativo já tivesse a idade, a condição esperada e o tempo de uso esperados para o fim de sua vida útil. O cálculo do valor residual é feito por estimativa, sendo seu valor determinado antes do início da depreciação. Assim, o valor residual seria o **valor de mercado** depois de efetuada toda a depreciação. O valor residual é determinado para que a depreciação não seja incidente em cem por cento do valor do bem, e desta forma não sejam registradas variações patrimoniais diminutivas além das realmente incorridas.

Finalmente, temos o conceito de **valor depreciável**, que é o custo de um ativo, ou outra base que substitua o custo, menos o seu valor residual. Ou seja, é o montante que será objeto da depreciação (valor srcinal do bem – valor residual).

Ativo	Vida útil (anos)	Valor residual
↓	↓	↓
Instrumentos musicais	20	10%
↓	↓	↓
Máquinas e equipamentos gráficos	15	10%
↓	↓	↓
Equipamentos para áudio/ vídeo	10	10%

Figura 2 – Exemplo de tabela de depreciação

Existem vários métodos de calcular a depreciação, mas o método que você deve levar para sua prova é o **método linear**. Nesse modo de cálculo, as parcelas descontadas ano a ano são constantes. Podemos visualizar esse método por meio da fórmula abaixo:

$$\text{Parcela Anual de Depreciação} = \frac{\text{Valor original do bem} - \text{Valor residual}}{\text{Número de anos da vida útil}}$$

Vamos ver como isto pode ser cobrado em uma questão de prova?

7. (Cespe/Técnico/Bacen/2013) De acordo com o método da depreciação linear, se um bem, cujo valor inicial era de R\$ 10.000,00, for avaliado, após 5 anos, em R\$ 2.000,00, o resultado do cálculo da depreciação sofrida por esse bem será igual a R\$ 400,00 por ano.

A questão não nos traz todos os dados, mas podemos tranquilamente resolvê-la. A banca diz que a depreciação anual foi de R\$ 400,00 ao ano e que o método de depreciação foi linear (parcelas

iguais). Além disso, sabemos que o período da depreciação foi de cinco anos e que o valor residual foi de R\$ 2.000,00. Se o bem teve uma depreciação de R\$ 8.000,00 em cinco anos, sua depreciação anual não pode ter sido de apenas R\$ 400,00, pois:

$$\text{Parcela Anual de Depreciação} = \frac{10.000 - 2.000}{5}$$

$$\text{Parcela Anual de Depreciação} = \frac{8.000}{5}$$

$$\text{Parcela Anual de Depreciação} = 1.600$$

Desta forma, a questão está incorreta, pois o valor depreciado anualmente foi de R\$ 1.600,00, e não de R\$ 400,00. O gabarito é questão errada.

8.6. Administração e Manutenção de Bens Imóveis no Setor Público

Os bens públicos podem ser classificados de acordo com sua destinação em três tipos: bens de uso comum do povo, bens de uso especial e bens dominiais. Abaixo, podemos ver suas principais características:¹³

Bens de uso comum do povo	Bens de uso especial	Bens dominiais
<ul style="list-style-type: none"> São aqueles abertos a todas as pessoas, como: praças, 	<ul style="list-style-type: none"> São aqueles destinados a alguma entidade pública, como: escolas públicas, hospitais públicos, veículos da administração etc. 	<ul style="list-style-type: none"> São conhecidos como bens do patrimônio público disponível. Exemplos: veículos

<p>ruas, florestas etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não podem ser alienados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enquanto estiverem “afetados” a alguma entidade pública, não podem ser alienados. 	<p>sucateados, terras devolutas, mesas danificadas etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Podem ser alienados.
--	---	--

A administração patrimonial no setor público está mais focada nos bens de uso especial, pois estes são ocupados pelas entidades e repartições públicas e devem ser cuidadas e mantidas por essas organizações.

Vamos ver uma questão que cobrou este tema?

8. (Cespe/Analista/Câmara dos Deputados/2012) São inalienáveis, enquanto empregados no serviço público, os bens de uso especial, embora possam ser contabilizados no ativo, inventariados e avaliados.

Beleza! Esta é a definição correta dos bens públicos de uso especial. Esses bens são aqueles que nós costumamos associar mesmo ao poder público e enquanto estiverem “afetados” a alguma instituição pública não podem ser alienados ou onerados. Naturalmente, devem ser controlados pela gestão patrimonial, contabilizados no ativo das instituições e inventariados. O gabarito é questão certa.

8.7. Manutenção de Bens Imóveis

Quando falamos de manutenção de bens imóveis, estamos nos referindo a uma série de sistemas que devem ser mantidos para que esse bem (um prédio, por exemplo) possa ter suas condições de utilização estendidas indefinidamente.

Antigamente, nos referíamos a esses **sistemas prediais** como “instalações prediais”. Eles envolvem: as instalações de gás, a infraestrutura elétrica, as instalações de água, os equipamentos de refrigeração, os elevadores etc. Cada um desses sistemas deve sofrer manutenção por parte do setor de gestão patrimonial para que o edifício continue a servir para o propósito desejado pelo poder público. Essas manutenções podem ser de três tipos: manutenção corretiva, manutenção preventiva e manutenção preditiva.

A **manutenção corretiva** é aquela feita somente após o equipamento ter dado defeito. Desse modo, ela não tem um caráter periódico, naturalmente. Sempre que alguma instalação ou equipamento apresentar erro ou falha, necessitamos executar uma manutenção desse tipo. Geralmente, o órgão que não consegue fazer uma manutenção profissional dos seus sistemas prediais terá de “apagar incêndios” sempre que seus sistemas apresentarem algum problema.

Outro problema desse tipo de manutenção é que costuma envolver custos mais altos. Ademais, depois que a máquina quebra, o reparo costuma incluir troca de peças danificadas, além de um tempo maior em que o bem ficará parado.

Já a **manutenção preventiva** como o próprio nome indica, é aquela em que existe um planejamento das atividades de manutenção. Esse tipo de manutenção tem, sim, um caráter periódico (como na manutenção de seu veículo, por exemplo) e é baseado em estudos estatísticos

conhecidos como **curva de tempo médio para falha** (CTMF).

Portanto, essas atividades são fundamentadas em algum manual do fabricante do equipamento ou da própria instituição, quando for o caso, tendo como base um estudo estatístico da vida útil das peças e equipamentos envolvidos. O objetivo desse tipo de manutenção é reduzir o número de falhas e quebras, além do tempo em que o equipamento ou serviço fica indisponível para os servidores e usuários do prédio.

Finalmente, temos a **manutenção preditiva**. Nesse tipo, os equipamentos são constantemente monitorados (por meio da coleta de dados ou pesquisas de campo) para avaliar se o equipamento necessita ou não de alguma manutenção. De certo modo, pode ser vista como um tipo de evolução da manutenção preventiva.

O objetivo também é o de reduzir as falhas e quebras, mas aqui a preocupação não fica restrita ao tempo (ou quilometragem, por exemplo) entre as atividades de manutenção. Ou seja, em vez de esperarmos a “época” da manutenção, monitoramos as variáveis de operação da máquina em busca das necessidades de manutenção, com a finalidade de mantê-la em operação por mais tempo.

Entretanto, não são todos os equipamentos que podem ser mantidos por meio da manutenção preditiva (por motivos tecnológicos), pois esse tipo de manutenção envolve a utilização de máquinas avançadas e profissionais muito bem treinados.

Vamos ver como isto já foi cobrado em provas?

9. (Cespe/Técnico/Bacen/2013) Em sistemas prediais, a manutenção preditiva é baseada na estatística de curva de tempo médio para falha (CTMF), para a programação de reparos de máquinas, equipamentos e sistemas e a estimativa da possibilidade de falha.

A frase está equivocada. O tipo de manutenção periódica baseada em estudos estatísticos é a manutenção preventiva. Já a manutenção preditiva envolve o monitoramento constante dos equipamentos por meio da coleta de dados ou pesquisas de campo, buscando avaliar se o equipamento necessita ou não de alguma manutenção. O gabarito é, portanto, questão errada.

10. (Cespe/Técnico/MPU/2010) A manutenção preventiva é realizada mediante o acompanhamento direto e constante dos componentes ou equipamentos e com base em análises feitas com sensores ou parâmetros específicos, prescindindo das indicações do fabricante.

A questão tem dois erros claros. Para começar, o tipo de manutenção que faz um acompanhamento constante dos equipamentos ou componentes é a manutenção preditiva, não a preventiva (que se baseia em intervalos regulares de manutenção). Além disso, nenhum desses tipos de manutenção pode prescindir das informações do fabricante, que foi quem projetou a máquina e sabe melhor do que ninguém suas especificações e necessidades. O gabarito é questão errada.

Questões Comentadas

11. (Cesp/Técnico/Bacen/2013) Segundo o Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público divulgado em 2012, os elementos do ativo imobilizado com vida útil econômica ilimitada sujeitam-se à depreciação, amortização ou exaustão sistemática.

Questão capciosa da banca! Se o ativo tem uma vida útil ilimitada, **não deve sofrer depreciação**. Isso pode ocorrer com ativos como terrenos e obras culturais. De acordo com o MCASP:

Em função de suas características, alguns itens do ativo não deverão ser depreciados. Como exemplos de bens que não se encontram sujeitos à depreciação têm-se os terrenos e os bens de natureza cultural.

Faz sentido, não é mesmo? Se o bem não sofre pela ação do tempo ou do uso e mantém seu valor por tempo indeterminado, não há a necessidade de depreciá-lo. O gabarito é questão errada.

12. (Cespe/Analista/Câmara dos Deputados/2012) A interdependência dos componentes patrimoniais, o conteúdo econômico avaliável em moeda dos bens que compõem o patrimônio bem como a vinculação do conjunto patrimonial a entidade que vise determinado fim constituem requisitos básicos para que um conjunto de bens, direitos e obrigações seja considerado patrimônio.

O patrimônio de uma entidade engloba os bens, direitos e obrigações que ela detém. Assim sendo, a “interdependência dos componentes” significa que cada bem tem sua função específica. Já o “conteúdo econômico avaliável” significa que cada bem tem seu valor específico e pode ser avaliado objetivamente. E esses bens devem estar vinculados a alguma entidade, naturalmente.

A banca trouxe conceitos simples, mas a redação complicada deixou muitos candidatos confusos. O gabarito foi mesmo questão certa.

13. (Cespe/Analista/TJ/AL/2012) O material considerado tombado deve, necessariamente:

- a) estar em perfeitas condições de uso.
- b) não estar sendo aproveitado.
- c) ser um material de consumo.
- d) possuir plaqueta metálica ou plástica de identificação.
- e) estar inscrito no registro patrimonial da organização.

Questão capciosa da banca. Um bem móvel pode estar em diversas situações ou estados: novo, bom, ocioso, recuperável, antieconômico e irrecuperável. Apesar disso, todos esses bens, se estiverem no patrimônio da entidade, estarão tombados.

Todos os bens que derem entrada no patrimônio da organização devem ser tombados. Isso pode ou não incluir a fixação de uma plaqueta de identificação, pois existem itens que não a recebem. Dessa maneira, o gabarito é a letra E.

14. (Cespe/Analista/Câmara dos Deputados/2012) Uma das formas viáveis de alienação de um bem público inservível em almoxarifado é sua doação a uma organização pública ou privada, que poderá utilizá-lo para qualquer fim, exigindo-se que a definição do bem como inservível seja atestada por comissão nomeada especificamente para esse fim.

Pegadinha na área! A doação de um bem por uma entidade do setor público só pode ser feita

para outra entidade do setor público. Como a banca mencionou as organizações privadas, tornou a frase incorreta. O gabarito é questão errada.

15. (Cespe/Auxiliar/TJ/RR/2012) O tombamento consiste na exclusão do material do estoque da organização.

É exatamente o contrário! O tombamento é o procedimento de identificação e registro de um bem permanente no momento da sua entrada no ativo permanente da organização. O gabarito é questão errada.

16. (Cespe/Técnico/TRT/ES/2013) O controle do ativo imobilizado deve ser feito regularmente, assim como o acompanhamento de sua depreciação, para eventual baixa.

Correto. O controle do patrimônio deve ser feito de maneira constante, pois, se isto não ocorrer, a instituição pode perder o controle dos seus bens (que poderão se perder ou estragar sem manutenção, por exemplo).

Dessa forma, os bens devem ser monitorados tanto para efeito de manutenção como de depreciação, como a banca descreveu. O gabarito é questão certa.

17. (Cespe/Técnico/Ibama/2012) Termos de inutilização ou de justificativa de abandono deverão ser utilizados para baixa patrimonial, sempre que for verificada a inconveniência ou impossibilidade de alienação para o material irrecuperável.

Perfeito. Sempre que o órgão público federal decidir pela renúncia do direito de propriedade (quando verificar a impossibilidade ou inconveniência da alienação do material classificado como irrecuperável), deve emitir um termo de inutilização ou de justificativa de abandono.¹⁴ O gabarito é questão certa.

18. (Cespe/Técnico/MPU/2010) Considere que, em uma organização pública, determinado lote de bens tenha sido adquirido por baixo custo unitário. Nessa situação, admite-se que esse bem não seja incorporado ao patrimônio da organização, podendo o seu controle ser feito em separado.

Essa questão saiu inicialmente com um gabarito de questão correta pela banca. A suposição da questão é a seguinte: se o item tem um custo muito baixo é porque provavelmente é um material de consumo, e não um material permanente. Dessa forma, esse item seria controlado, mas não seria incorporado ao patrimônio da entidade. Seria o caso, por exemplo, de uma caneta. Não iremos tomar uma caneta, não é verdade?

Entretanto, a banca acabou anulando a questão, pois o assunto não estava descrito no edital, mas a frase está, sim, correta. O gabarito ficou como questão anulada.

19. (Cespe/Técnico/MPU/2010) No processo de depreciação total, quando o bem ainda existe fisicamente, mas alcança 100% de depreciação, ele deve ser automaticamente baixado contabilmente, a despeito de sua utilidade.

Negativo. Ao final de sua vida útil, o bem pode ainda ter valor e condição de uso normal.

Assim sendo, ele será reavaliado, tendo definido um novo valor residual. O gabarito é questão errada.

20. (Cespe/Analista/EBC/2011) Persianas, tapetes e cortinas, embora considerados materiais permanentes, não precisam ser tombados.

A afirmativa está correta. Persianas, tapetes e cortinas, apesar de serem considerados materiais permanentes, não precisam ser tombados. O gabarito é questão certa.

21. (Copeve/Assistente/Ufal/2011) O patrimônio é o objeto administrado que serve para propiciar às entidades a obtenção de seus fins. Como tal, são atribuições do setor de patrimônio, exceto a opção:

- a) Extrair, encaminhar e controlar os Termos de Responsabilidade dos bens móveis dos diversos centros de responsabilidade do órgão.
- b) Encaminhar às unidades de controle patrimonial os inventários de bens pertencentes ao órgão.
- c) Auxiliar os Analistas de planejamento durante a elaboração da previsão da receita orçamentária.
- d) Efetuar a identificação patrimonial, por meio de plaquetas (metálicas ou adesivas altamente colantes), fixadas nos bens móveis de caráter permanente.
- e) Registrar as transferências de bens quando ocorrer mudança física deles ou quando houver alterações do responsável.

Todas as alternativas estão corretas, com a exceção da letra C, pois a elaboração da previsão de receita orçamentária é função da área de finanças e contabilidade, não do setor de patrimônio e materiais. O gabarito é, portanto, a letra C.

22. (Cespe/Administrador/MJ/2013) Bens patrimoniais adquiridos pela União e doados aos consórcios intermunicipais, com fins de execução descentralizada de programa federal, podem ter o seu tombamento diretamente no patrimônio do donatário.

Esta questão foi retirada do Decreto nº 99.658/1990. De acordo com o normativo:

Art. 15. A doação, presentes razões de interesse social, poderá ser efetuada pelos órgãos integrantes da Administração Pública Federal direta, pelas autarquias e fundações, após a avaliação de sua oportunidade e conveniência, relativamente à escolha de outra forma de alienação, podendo ocorrer, em favor dos órgãos e entidades a seguir indicados, quando se tratar de material:

...V – destinado à **execução descentralizada de programa federal**, aos órgãos e entidades da Administração direta e indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e **aos consórcios intermunicipais**, para exclusiva utilização pelo órgão ou entidade executora do programa, hipótese em que **se poderá fazer o tombamento do bem diretamente no patrimônio do donatário**, quando se tratar de material permanente, lavrando-se, em todos os casos, registro no processo Administrativo competente.

Dessa maneira, podemos ver que a frase da banca está correta e o gabarito é mesmo questão certa.

23. (Cespe/Analista/STM/2011) Para efeito de identificação e inventário, os equipamentos e materiais permanentes devem receber códigos alfanuméricos ou numéricos, não necessariamente sequenciais, que devem ser apostos ao material, por meio de gravação, fixação de plaqueta ou etiqueta.

Pegadinha da banca. O erro está no trecho: “não necessariamente sequenciais”. De acordo com a IN nº 205/88 da Sedap:

7.13. Para efeito de identificação e inventário, os equipamentos e materiais permanentes **receberão números sequenciais de registro patrimonial.**

7.13.1. O número de registro patrimonial deverá ser apostado ao material, mediante gravação, fixação de plaqueta ou etiqueta apropriada.

7.13.2. Para o material bibliográfico, o número de registro patrimonial poderá ser apostado mediante carimbo.

Desse modo, o gabarito é questão incorreta.

24. (Cespe/Técnico/MPU/2010) Nas organizações públicas, todo bem listado como material permanente, independentemente de suas características físicas, deve ser identificado com plaqueta específica para isso.

Negativo. Nem todos os itens considerados como materiais permanentes acabam demandando um tombamento. Além disso, os itens tombados podem não receber uma plaqueta.

Outras formas de identificação incluem: adesivos, gravação, carimbos etc. Dessa maneira, o gabarito é questão errada.

25. (Cespe/Analista/MPU/2010) É legalmente admissível a dispensa de tombamento de material permanente cujo custo for inferior ao custo de controle.

Existem realmente materiais permanentes que dispensam o tombamento por causa de seu valor ínfimo, menor do que o custo do controle. São conhecidos também como **bens relacionados** e são controlados apenas de modo simplificado. O gabarito é questão certa.

26. (Cespe/Analista/Antaq/2009) O bem móvel controlado diz respeito ao material sujeito a tombamento, que requer controle rigoroso de uso e responsabilidade pela sua guarda e conservação.

Perfeito. O bem móvel ser controlado significa que ele demanda o seu devido tombamento no momento de sua entrada no ativo permanente da instituição. Assim, ele receberá uma plaqueta ou etiqueta com seu número de controle. O gabarito é questão certa.

27. (Cespe/Assistente/Funesa/2009) Prédios, terrenos, jazidas, caldeiras, reatores, veículos, computadores e móveis são considerados bens patrimoniais.

Correto. Os bens patrimoniais têm caráter permanente e podem ser **tangíveis** (concretos) ou **intangíveis** (abstratos). Os exemplos citados pela banca são todos de bens patrimoniais tangíveis.

Desta maneira, o gabarito é questão certa.

28. (Cespe/Analista/MPE/PI/ 2012) Terrenos, fazendas e lotes são classificados como bens indivisíveis.

Bens indivisíveis são aqueles que não podemos fracionar sem que eles percam suas características normais de operação. Um terreno, uma fazenda e um lote podem ser divididos sem que percam suas características, não é verdade? Assim, são bens divisíveis.

Se pegarmos um terreno de mil metros e dividirmos ele em dois, teremos dois terrenos de quinhentos metros. Problema nenhum, não é mesmo? Os terrenos continuarão a ter suas características intactas (só diminuindo de tamanho). Já se tivermos de dividir um boi ao meio, ele perderá suas características normais, pois morrerá no processo. Assim, todos os exemplos da banca são de bens divisíveis. O gabarito é questão errada.

29. (Cespe/Analista/ANTT/ 2013) Tratando-se de alienação de bens patrimoniais pelo governo federal em favor de terceiros, a transferência do direito de propriedade do material é realizada pelo valor de aquisição do material.

Nem pensar. Imagine que esse bem tenha sido comprado em 1973. Seu preço histórico (ou seja, o valor de aquisição original) pode não representar nem dois por cento do valor de mercado. Assim, o valor deve ser atualizado e praticado de acordo com os preços de mercado. O gabarito é questão errada.

30. (Cespe/Técnico/MS/2008) Em organizações públicas, apenas os bens móveis permanentes de alto custo precisam ser cadastrados no sistema de controle patrimonial .

Negativo. Todos os bens móveis permanentes são registrados no sistema de gestão patrimonial, com exceção dos itens em que o custo é menor do que o custo de controle. Assim, não serão cadastrados apenas os bens de alto valor. O gabarito é questão errada.

31. (Cespe/Técnico/MPU/2010) O número de patrimônio de um bem baixado deve ser repassado a versões atualizadas que venham a substituí-lo na organização.

Não existe esse repasse de número de patrimônio! Quando um bem recebe seu número patrimonial, este estará reservado sempre para esse item, pois, do contrário, perderíamos o controle do patrimônio da instituição.

Assim, cada item terá seu próprio número e, se um item desaparecer, por exemplo, o número não será "reaproveitado". O gabarito é questão errada.

32. (Cespe/Administrador Hospitalar/IPOJUCA/HOSPITALAR/2009) A manutenção preventiva de equipamento, também denominada manutenção preditiva, é executada sistematicamente em intervalos regulares.

Nem pensar. A manutenção preventiva e a manutenção preditiva não são a mesma coisa. O conceito de manutenção executada em intervalos regulares (pelo estudo do tempo médio de falhas) é relacionado com a manutenção preventiva. O gabarito é questão errada.

Gabaritos

1. B
2. E
3. E
4. C
5. C
6. C
7. E
8. C
9. E
10. E
11. E
12. C
13. E
14. E
15. E
16. C
17. C
18. X
19. E
20. C
21. C
22. C
23. E
24. E
25. C
26. C
27. C
28. E
29. E
30. E
31. E
32. E

Bibliografia

MAZZA, Alexandre. *Manual de Direito Administrativo*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

Ministério da Educação, IFAM. *Manual de Administração Patrimonial de Bens Móveis do Ativo Permanente*. Manaus: IFAM, 2012.

Secretaria do Tesouro Nacional. *Manual de Contabilidade aplicada ao Setor Público*. Brasília: MF/STN, 2011.

Capítulo 9

Conceito de Logística

O conceito de logística tem ganhado muita importância ultimamente, pois uma empresa que faz uma boa gestão logística aumenta suas chances de sucesso nesses novos tempos de globalização e concorrência acirrada no mercado.

Para Christopher, Logística é¹

o processo de gestão estratégica da aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e estoques finais (e os fluxos de informação relacionados) por meio da organização e seus canais de comercialização, de tal forma que as rentabilidades atual e futura sejam maximizadas através da execução de pedidos, visando custo-benefício.

A logística é uma atividade existente em qualquer organização, seja ela pública ou privada. Ela pode ser central para a vida da empresa ou apenas uma atividade de suporte.

Assim, naturalmente, algumas empresas ou órgãos públicos utilizam a logística como suporte para suas atividades principais, ao passo que, para outras instituições, a logística é um elemento fundamental para seus processos de trabalho e para que possam atingir seus clientes.²

O foco da logística deve ser, portanto, atender melhor aos clientes da instituição. Temos de criar uma visão sistêmica da cadeia de valor em que a organização está envolvida para que o cliente receba seu pedido na quantidade certa, no local certo, na hora esperada e ao menor custo possível.

Como podem ver no gráfico abaixo, existe no processo logístico **envio tanto de materiais como de informações** entre os diversos “elos” do processo produtivo.



Figura 1 – Processo de Gestão Logística. Adaptado de: (Christopher 2011)

Vamos ver uma questão em que este tema foi cobrado?

1. (Cespe/Administração/Embasa/2010) Um sistema logístico bem elaborado é responsável por entregar mercadorias/produtos/serviços na quantidade certa, no local certo, no momento certo, ao menor custo possível.

Perfeito. A logística deve enfatizar as necessidades dos clientes. Para isso, deve existir um fluxo

de materiais e informações, de forma a atender a esses clientes da melhor maneira possível. O gabarito é questão certa.

Continuando nosso capítulo, as empresas devem alcançar um alto grau de integração da cadeia de agregação de valor para manter sua flexibilidade operacional. Para Bowersox e Closs, essa integração se daria em dois níveis:³

1. As áreas operacionais de logística precisam ser integradas para fornecer apoio consistente às iniciativas da empresa nas áreas de marketing, produção e finanças.
2. A integração deve **transcender as fronteiras operacionais internas**, procurando estabelecer canais comerciais e relacionamentos com fornecedores que sejam capazes de contribuir para o desempenho global.

Esse segundo ponto de integração está relacionado com o conceito de gestão da cadeia de suprimentos, que veremos a seguir. Dessa maneira, a logística integrada demanda um modelo de gestão em que os elementos ou componentes são todos interligados e interagem entre si de modo coordenado.

Assim sendo, o conceito de logística é mais amplo do que o de Administração de Materiais (que Gonçalves chama de Logística Interna)⁴, pois **inclui toda a cadeia de suprimentos, e não apenas a necessidade de uma empresa isolada**.

As atividades de Logística podem ser divididas entre as atividades-chave e as atividades de apoio:

Atividades-chave	Atividade de apoio
<ul style="list-style-type: none">• Padrão de serviço ao cliente.• Transporte.• Fluxo de informações e processamento de pedidos.	<ul style="list-style-type: none">• Armazenagem.• Manuseio de materiais.• Compras.• Embalagem.• Produção e operação.• Gestão das informações

Figura 2 – Atividades do Processo Logístico. Adaptado de: (Gonçalves 2013)

9.1. Supply Chain Management – SCM

9.1.1. Gestão da Cadeia de Suprimentos

Quando pensamos em uma cadeia de suprimentos, devemos entender que muitos são os atores que estão envolvidos no fornecimento de produtos e serviços ao cliente.

A ideia é a seguinte: sem que cada ator do processo faça seu trabalho de maneira eficiente, o cliente não ficará satisfeito. Esse cliente, atualmente, exige mais agilidade das organizações.

Para atender bem aos seus clientes e usuários, empresas e governos devem ter maior agilidade

e reduzir seus custos. A antiga estratégia de “verticalização” da produção, em que a organização procura fazer todos os produtos e serviços da cadeia de suprimentos internamente, é muito cara e costuma ser ineficiente.

Assim sendo, as organizações devem organizar-se em redes integradas, desenvolvendo conjuntamente competências e usufruindo de vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.⁵ O foco da gestão da cadeia de suprimento deve estar na parceria, na confiança e na cooperação. A ideia principal é a de que o “*todo pode ser maior do que a soma das partes*”.⁶

De acordo com Yin, o conceito de **cadeia de suprimentos**,⁷

Compreende-se como cadeia de suprimentos um conjunto de instalações dispersas geograficamente interagindo entre si. Como exemplos dessas instalações tem-se: fornecedores de matéria-prima, plantas produtivas, centros de distribuição, varejistas, estoque em trânsito, produtos intermediários e produtos acabados entre as instalações.

Assim, **a cadeia de suprimentos engloba todos os atores responsáveis para que o cliente seja bem atendido**, desde fornecedores, prestadores de serviço, distribuidores etc. Abaixo, podemos ver um exemplo simplificado de uma cadeia de suprimentos:

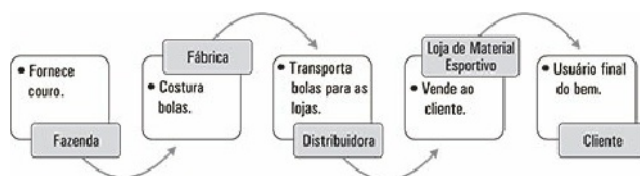


Figura 3 – Exemplo de Cadeia de Suprimentos

Já a **Gestão da Cadeia de Suprimento** (GCS), ou “Supply Chain Management”, de acordo com Christopher,⁸

é entendida como a **coordenação dos fluxos de informações e de materiais entre a fonte e os usuários como um sistema, de forma integrada**. A ligação entre cada fase do processo, na medida em que os produtos e materiais se deslocam em direção ao consumidor, é baseada na otimização, ou seja, na maximização do serviço ao cliente, e na redução dos custos e dos ativos retidos no fluxo logístico.

Esse conceito pode ser aplicado no setor público, pois nós temos que desenvolver um sistema de gestão da cadeia de suprimento do setor público (GCSSP) para que possamos melhorar a qualidade dos gastos e melhorar a prestação de serviços públicos aos cidadãos.

9.1.2. SCM no Setor Público

No setor público, os fornecedores devem ser aqueles cadastrados de acordo com as normas legais. Já quando nos referimos aos usuários dos serviços, estamos nos referindo ao conjunto da população que utiliza esses serviços.

O ideal seria que o transporte dos produtos e serviços fosse otimizado para que as demandas dos usuários fossem atendidas. Sempre que possível, as informações de consumo e estoque devem circular entre os agentes da cadeia de suprimento para que seus processos sejam adaptados.

Com essa otimização, a gestão pública reduzirá o nível de estoques armazenados nos órgãos e reduzirá o custo de operação das diversas etapas do processo produtivo e de oferta dos serviços públicos.

Conforme Chopra e Meindl,⁹

Informação é essencial para tomar boas decisões de gerenciamento da cadeia de suprimentos porque ela proporciona o conhecimento do escopo global necessário para tomar boas decisões. A tecnologia da informação proporciona as ferramentas para reunir essas informações e analisá-las objetivando tomar as melhores decisões sobre a cadeia de suprimentos.

A aplicação da gestão da cadeia de suprimentos é um pouco mais complexa no setor público, mas pode ser feita. No setor público, não podemos contratar ao nosso “bel-prazer”. De acordo com Albuquerque e Primo,¹⁰

Todavia, **características do processo de compras/contratações públicas**, tais como **impessoalidade e igualdade de condições para todos os concorrentes**, podem se apresentar como um **entrate para o desenvolvimento de relacionamentos com fornecedores** nos quais sejam compartilhados processos, informações e ganhos.

Dessa forma, no setor público é muito mais difícil a construção de uma integração dos processos de negócio entre cliente (o órgão público) e fornecedor. Não temos, pelo normativo atual, como manter um relacionamento de longo prazo, pois devemos sempre comprar do fornecedor que

oferecer o menor preço, a cada compra.

Esse sistema não favorece também a construção de relacionamentos de confiança, pois fica claro para o fornecedor que o cliente “setor público” não está interessado em seu desenvolvimento. Não existe, no setor público, então, a preocupação em “desenvolver seus fornecedores”.

Entretanto, um dos problemas encontrados na implementação desse conceito é a falta de competição existente na oferta de serviços públicos aos cidadãos. Não existe um sentimento de “urgência” na melhora da gestão da cadeia de suprimentos. O resultado são serviços prestados de forma ineficiente, com grandes desperdícios no manejo dos produtos e com um gasto maior do que o necessário.

Uma das possibilidades de implementação de certos princípios da gestão da cadeia de suprimento, de acordo com Albuquerque e Primo,¹¹ seria a integração entre dois órgãos públicos e/ou empresas públicas. Um caso possível seria, por exemplo, entre a Receita Federal e o Serpro (uma empresa pública). Outra possibilidade seria a parceria de um órgão público com algum fornecedor. Essa parceria poderia ser formada dentro da duração do contrato com o fornecedor.

9.2. Efeito Forrester ou Efeito Chicote

Uma das principais vantagens da integração da cadeia de suprimentos é a eliminação ou

redução das distorções de demanda de estoque que ocorrem em sistemas tradicionais. Um efeito conhecido dessas distorções é o que se chama de **efeito “chicote” ou efeito Forrester**.

Esse efeito chicote ocorre quando pequenas oscilações na demanda final (dos clientes) geram grandes oscilações na demanda dos primeiros estágios da cadeia de suprimentos.¹²

Vamos ver como isso realmente funciona na prática? Em uma visão tradicional, cada elo da rede de suprimentos só acaba “vendo” o seu cliente direto. Assim, o fabricante só sabe da demanda do distribuidor.

Esse distribuidor, por sua parte, só vê a demanda do varejista, que é quem sabe a real demanda do cliente final. Como nenhum deles passa a informação da demanda dos seus clientes para seus fornecedores, esses fornecedores só conseguem ter uma ideia pelas ordens de compra que recebem, não é verdade?

Com isso, se o varejista emite uma ordem de compra cerca de 20% maior (por causa de uma demanda maior naquele mês, por exemplo), o distribuidor pode pensar que esse aumento será ainda maior no próximo mês.

Esse distribuidor acaba então emitindo uma ordem maior ainda (um aumento de 40%), pois sabe que levará ainda um tempo para que o fabricante consiga entregar seu pedido. Isso “sinaliza” para o fabricante uma demanda maior ainda! Esse fabricante logo pensa: “Nossa, um pedido 40% maior neste mês! Tenho de aumentar bastante minha produção e comprar muitas matérias-primas”. E temos o nosso efeito “chicote” se formando, como podemos ver no gráfico abaixo:

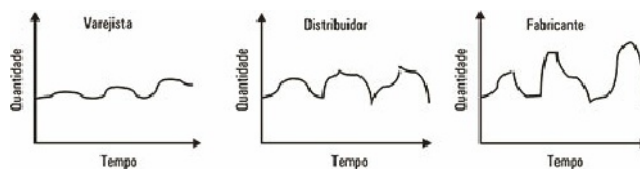


Figura 4 – Efeito Forrester ou Chicote

Dessa maneira, quanto mais nos “afastamos” do cliente final, mais distorcidas ficam as previsões de demanda. Isso acontece porque cada elo da rede só tem as informações do elo seguinte. Na medida em que os estoques crescem em cada elo, já que a demanda não era tão grande quanto parecia, os agentes tentarão reverter o processo em busca de compensar o excesso de estoque. E temos essas oscilações grandes de estoque.

A logística integrada reduz muito o efeito chicote porque, neste modelo, os elos da rede logística (varejistas, distribuidores, fabricantes etc.) **compartilham muito mais as informações**.

Existe uma relação de parceria e confiança que permite um relacionamento mais produtivo e que gera ganhos globais para toda a cadeia de suprimentos.

Vamos ver como este tópico já foi cobrado em provas?

2. (Cespe/Analista/MPU/2010) O fluxo de informações é o sustentáculo do processo de abastecimento da cadeia de suprimentos e, caso essa comunicação não flua de forma eficiente, é possível que ocorra excesso de estoque ao longo dessa cadeia – o chamado efeito Forrester.

Perfeito. Com um fluxo de comunicação deficiente, temos uma previsão de demanda incorreta e decisões de compra que não refletem a demanda dos clientes finais. Com isso, temos o conhecido efeito Forrester ou efeito chicote. O gabarito é questão certa.

9.3. Cadeias de Suprimento Direta, Reversa e de Ciclo Fechado

Os conceitos de cadeia de suprimento direta e reversa são relativamente simples. A **cadeia de suprimentos direta** é a que nós normalmente estudamos, ou seja, aquela em que o **fluxo vai dos fornecedores aos clientes finais**.

Já a cadeia de suprimentos reversa (que também é chamada de **Logística Reversa**) está relacionada com o fluxo contrário: dos clientes finais até os fabricantes. A Logística Reversa é, de acordo com Christopher,¹³ “o termo, em geral, usado para descrever o processo de **trazer de volta os produtos**, normalmente no final da vida destes, mas também para **recall e reparos**”.

Desta maneira, a logística reversa envolve o envio de produtos desde o seu ponto de consumo até o elo adequado da cadeia de suprimentos para que seja dado o tratamento correto aos resíduos (evitando danos ambientais) ou para que algum valor seja agregado, como nos casos de remanufatura.¹⁴

Assim, **a logística reversa normalmente está associada com a reciclagem e o reaproveitamento dos materiais**.¹⁵ Entretanto, ela também envolve o processamento de mercadorias devolvidas por danos, estoque sazonal, reestoque, aproveitamento, *recalls* ou excesso de estoque.¹⁶

Já o conceito de **cadeia de suprimentos de ciclo fechado** (ou *closed-loop supply chain*) é uma evolução dos dois primeiros conceitos. Neste tipo de cadeia de suprimentos, a empresa engloba tanto a logística direta quanto a logística reversa em seu modelo de negócios.

De acordo com Guide et al.,¹⁷

Ao se expandir o conceito de cadeias de suprimentos direto e reverso de modo a **conter todo o ciclo de vida do produto**, da produção ao fornecimento ao mercado e da coleta pós-uso até a sua reciclagem, reinserindo-o no processo produtivo para novamente ir ao mercado na forma de produto, tal fenômeno é designado de *closed-loop supply chain*, ou **cadeias de suprimentos de ciclo fechado**.

Uma parte importante na cadeia de suprimentos de ciclo fechado é a gestão de todos os produtos, componentes e materiais usados e descartados pelos quais um fabricante é responsável.¹⁸

Cadeia de Suprimentos Direta	<ul style="list-style-type: none"> • Fluxo vai dos fornecedores de matéria-prima ao cliente final.
Cadeia de Suprimentos Reserva	<ul style="list-style-type: none"> • Também chamada de Logística Reversa. • Fluxo vai dos clientes finais aos fornecedores.
Cadeia de Suprimentos de Ciclo Fechado	<ul style="list-style-type: none"> • Engloba tanto o fluxo direto quanto o fluxo reverso, envolvendo todo o ciclo do produto, gerando um nível mais alto de reutilização e reciclagem.

Vamos ver como isto já foi cobrado em provas?

3. (Cespe/Professor/IFB/DF/2010) Redes de suprimento de ciclo fechado são aquelas compostas por fluxos diretos e reversos, formando ciclos que fazem materiais usados retornarem a pontos anteriores da rede para reutilização ou reprocessamento para nova utilização.

Exato. As cadeias de suprimento de ciclo fechado incluem tanto o fluxo direto quanto o fluxo reverso. Esse modelo tem como grande vantagem a melhor reutilização dos materiais e produtos após o encerramento do seu ciclo de vida. O gabarito é questão certa.

9.4. Níveis de Serviços Logísticos

De acordo com Ballou,¹⁹ o **nível de serviços logísticos tem sido visto como um componente essencial da estratégia de marketing** de uma empresa. Naturalmente, de nada adiantaria uma campanha de publicidade caríssima se a empresa não cumprisse seus prazos ou entregar um produto danificado ao cliente final.

Dentre os elementos do nível de serviços de uma instituição, temos desde a disponibilidade do produto no ponto de venda até o serviço de manutenção e assistência técnica pós-venda. Sem esses elementos presentes, os clientes ficarão insatisfeitos e a empresa terá pouco sucesso no mercado. Assim, **o nível de serviços logísticos é o resultado das atividades de logística na organização.**

Vamos ver como isto já foi cobrado?

4. (Cespe/Técnico/Bacen/2013) A integração entre logística e marketing ocorre no nível de serviço logístico, sendo importante a observação de aspectos referentes ao atendimento ao cliente para garantir que o fluxo de bens e serviços seja gerenciado com qualidade.

Beleza! O nível de serviços logísticos é mesmo a ligação entre a logística e o marketing de uma instituição. Sendo assim, o setor de marketing depende de uma logística bem feita para que possa conquistar clientes e mantê-los satisfeitos. O gabarito é mesmo questão certa.

Continuando nosso capítulo, um estudo do Conselho de Gerenciamento de Logística (*Council of Logistics Management*) classificou esses elementos em três tipos: elementos pré-transação, elementos no momento da transação e elementos pós-transação.

Os **elementos pré-transação** estabelecem um bom ambiente para o relacionamento com o cliente. Dentre eles, podemos citar as políticas de trocas de produtos, as cartas de serviços, dentre outros, que possibilitam ao cliente ter uma ideia de que tipo de serviço eles podem esperar da empresa.

Já os **elementos no momento da transação** ocorrem da própria transação, como a entrega dos produtos no prazo acordado, manutenção estoques adequados, seleção do modo de transporte correto etc.

Finalmente, temos os **elementos pós-transação**. Esses aspectos envolvem as políticas de troca de produtos defeituosos, assistência e manutenção dos produtos após estes serem vendidos, a flexibilidade no atendimento aos clientes etc.

Abaixo podemos ver uma lista desses elementos:

Elementos pré-transação	Elementos no momento da transação	Elementos pós-transação
<ul style="list-style-type: none"> • Declaração formal da política de serviços ao cliente, estabelecendo o nível de serviço, com as responsabilidades da empresa e os prazos de entrega. • Elaboração de planos de contingência para imprevistos. • Acessibilidade do cliente à empresa (ex.: SAC). • Definição do grau de flexibilidade do sistema logístico: capacidade para atendimento de pedidos especiais. • Definição da estrutura organizacional para implementar e monitorar o serviço ao cliente. • Disponibilização de treinamento Técnico e de manuais para os clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de falta de estoque. • Habilidade com pedidos em aberto. • Elementos do ciclo do pedido. • Tempo. • Transbordo. • Acurácia do sistema. • Conveniências de pedido. • Substituição de produto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instalação, garantia do produto, alterações, reparos, disponibilidade de peças de reposição ou do próprio produto. • Rastreamento do produto. • Atendimento e tempo de resposta a reclamações ou queixas dos clientes. • Embalagem do produto. • Substituição temporária do produto durante o reparo.

Figura 5 – Elementos do Serviço Logístico. Adaptado de: (Ballou, 2001) apud (Marchesini e Alcântara 2012)

Vamos ver uma questão sobre esse tema?

5. (Cespe/Técnico/Bacen/2013) O nível de serviço logístico pós-transação inclui a flexibilidade do sistema e as políticas relativas aos procedimentos de devoluções ou faltas.

Beleza. Os elementos pós-transação envolvem as ações da empresa em busca de dar suporte aos produtos e aos clientes após estes terem comprado o produto ou serviço da instituição. São um

aspecto muito importante do nível de serviços logísticos. O gabarito é questão certa.

9.5. ECR

O *Efficient Consumer Response* – **ECR** – é um modelo de gerenciamento logístico em que as empresas envolvidas na cadeia de suprimentos atuam em colaboração umas com as outras.

Por meio de ferramentas tecnológicas como o EDI, em que os dados de venda e produção são trocados instantaneamente entre todos os elos da cadeia, os custos excedentes da cadeia são reduzidos e a produção é ajustada para o melhor atendimento da demanda dos clientes.

De acordo com Gonçalves,²⁰ “o ECR é o processo que permite responder rapidamente às exigências do consumo de produtos ou serviços mediante a integração da cadeia de suprimentos”.

Essa gestão logística colaborativa busca mudar a cultura organizacional das empresas e possibilitar um desenvolvimento conjunto de produtos e de soluções para melhor atender aos consumidores.

Outra vantagem do ECR é a redução do efeito chicote, pois todos os agentes da cadeia de suprimentos recebem informações sobre o nível de demanda e de estoque dos demais.

Vamos ver como isto já foi cobrado em provas de concurso?

6. (Cespe/Professor/IFB/DF/2010) Desenvolver e introduzir produtos para atender às necessidades do consumidor é um dos processos tratados pela abordagem ECR (efficient consumer response).

Perfeito. Como vimos acima, o ECR engloba a colaboração entre os elos da cadeia de suprimentos e está relacionado ao desenvolvimento de produtos e serviços melhores para atender aos desejos dos clientes finais. O gabarito é questão certa.

9.6. Comakership

O Comakership (ou cofabricação, em nossa língua) é um tipo de relacionamento de **grande parceria e integração entre a empresa e os seus fornecedores**. De acordo com Martins e Laugeni,²¹ o Comakership é:

o mais alto nível de relacionamento entre cliente e fornecedor, representado por conceitos como os de confiança mútua, participação e fornecimento com qualidade assegurada. O termo poderia ser traduzido como cofabricação, pois o **fornecedor participa ativamente, envolvendo-se com as várias fases do projeto, com seu planejamento, custos e qualidade**, pois possui contratos de fornecimento de longo prazo.

Assim, o Comakership só é alcançado quando ambas as empresas trabalham em cooperação, trocando informações detalhadas da demanda dos clientes finais, gerenciando a qualidade, planejando conjuntamente os próximos produtos a serem oferecidos e buscando a redução dos custos de toda a cadeia.

Desse modo, a ideia é que ambos ganhem vantagens competitivas no mercado e consigam atingir seus objetivos estratégicos, conquistando e mantendo mais clientes.

Comakership

- Relação de alta confiança, comprometimento e parceria entre os fornecedores e a empresa.

Vamos ver como isto já foi cobrado?

7. (Cespe/Analista/Finesa/2009) Quando a relação de parceria entre uma empresa e seu fornecedor atinge um grau elevado de evolução, traduzida em conceitos como os de confiança mútua, participação e fornecimento com qualidade assegurada, ela é denominada comakership.

Perfeito. Este é exatamente o conceito de Comakership. Nesse tipo de relacionamento, a empresa e seus fornecedores trabalham em parceria, buscando um relacionamento de longo prazo que seja interessante para ambas e que gere vantagem competitiva. O gabarito é questão certa.

Questões Comentadas

8. (ESPP/Técnico/Cobra Tecnologia/2013) A Logística é muito ampla e engloba as atividades abaixo, exceto:

- Embalagem.
- Transporte.
- Armazenagem.
- Desenvolvimento de produtos.

A logística engloba todas as atividades citadas acima, menos o desenvolvimento de produtos. Esse desenvolvimento de produtos não é uma atividade do setor de logística. Pode estar relacionado, por exemplo, com o setor de design ou de produção. O gabarito é a letra D.

9. (Cesgranrio/Analista/Finep /2011) O gerente de produção de uma grande empresa de cosméticos acaba de assumir o cargo. Os níveis de estoque estão altíssimos, a previsibilidade da demanda é considerada ruim e a taxa de não atendimentos de pedidos é alta. Em sua primeira reunião de trabalho com a diretoria da empresa, o gerente sugeriu a criação do Departamento de Supply Chain Management (Gestão da Cadeia de Suprimentos), a ser composto por funcionários vindos de diversas áreas, como vendas, marketing, suprimentos, projetos, produção, armazenagem e transportes.

Dentre os objetivos abaixo, aquele que NÃO corresponde à iniciativa do gerente é:

- Permitir uma maior integração de áreas com um objetivo comum.
- Garantir o nível de serviço ao cliente e baixos níveis de estoque em toda a cadeia.
- Criar uma gestão isolada, garantindo a eficiência de cada etapa da cadeia de suprimentos.
- Tornar o fluxo de informações mais rápido, permitindo a tomada de decisões de maneira mais ágil.
- Gerenciar o desempenho da cadeia de suprimentos com uma visão única e com autoridade para intervir e melhorar os processos.

Se a visão da empresa está relacionada com o Supply Chain Management, estamos falando de um trabalho de integração dos diversos elos da cadeia de suprimentos. Esses elos podem ser internos ou externos.

A única opção que não trata de uma gestão integrada da logística é a letra C, pois uma “gestão isolada” é tudo o que não queremos no SCM. O objetivo deve ser buscar melhorias globais, não de cada elo em separado. O gabarito é mesmo a letra C.

10. (Cesgranrio/Administrador/Petrobras/2010) Atualmente, o termo Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management) é usado para descrever o complexo fluxo de materiais e informações que passa por essa cadeia. Para alcançar a eficiência na gestão da cadeia de suprimentos, uma empresa deve:

- a) Colaborar com fornecedores e clientes, compartilhando informações sobre demanda e estoques de seus produtos, componentes e matérias-primas.
- b) Integrar verticalmente a produção, evitando a dependência de muitos fornecedores ao longo da cadeia.
- c) Implementar uma estratégia de especialização em suas principais competências, deixando a produção de componentes e subprodutos não essenciais para outros fornecedores.
- d) Melhorar, isoladamente, cada ponto da cadeia de suprimentos, de forma a maximizar a eficiência de cada operação, garantindo a eficiência global da cadeia de suprimentos.
- e) Estabelecer programas de lotes econômicos de compra e produção, para equilibrar os custos de transporte e armazenagem, responsáveis pelos principais custos que incidem na cadeia de suprimentos.

A ideia por trás do conceito de gestão da cadeia de suprimentos passa pela parceria e pelo compartilhamento de informações. Com isso, todos os atores que participam da cadeia de suprimentos devem colaborar entre si para que o cliente seja atendido da melhor maneira possível. Assim sendo, a letra A está certa e é o nosso gabarito.

Já a letra B está errada, pois a verticalização é uma estratégia de produção interna de todos os itens necessários ao cliente, não uma gestão da cadeia de suprimentos.

A terceira alternativa não está completamente correta, pois menciona apenas a terceirização, mas não a integração entre a organização e seus fornecedores (ou terceirizados). Não basta comprar fora o que não for uma especialidade da empresa, mas sim ter uma parceria com os fornecedores.

A letra D está também incorreta, pois não basta melhorar “isoladamente” cada ator da cadeia, mas sim melhorar os “elos” de maneira conjunta para que ocorra a melhora global.

Finalmente, a última opção está também incorreta porque o Lote Econômico de Compra não está relacionado com a GCS. Essa é apenas a quantidade que deve ser comprada de forma a minimizar os custos de estocagem e de aquisição. Assim sendo, o gabarito é mesmo a letra A.

11. (FCC/ACE/TCE/GO/2009) O gerenciamento de suprimentos por meio da abordagem do Supply Chain Management tem como objetivo estratégico:

- a) Promover a integração logística de toda a cadeia interna de suprimentos da organização.
- b) Fazer a distinção entre a cadeia interna de suprimentos da organização, incluindo os fluxos de materiais e de informações, da cadeia externa de fornecedores e do cliente final.
- c) Garantir a gestão da cadeia interna, incluindo fluxos de materiais e informações, visando, principalmente, a redução de custos e a racionalização do fluxo de suprimentos da empresa.
- d) Realizar ações colaborativas que promovam a união de forças de empresas – cliente e fornecedora, cliente e cliente, ou fornecedora e fornecedora – visando explorar as atividades logísticas em busca de vantagens mútuas.
- e) Agregar valor aos produtos, reduzindo prazos, melhorando o atendimento de emergências, por meio da melhor coordenação intersetorial.

A letra A está incorreta, pois a Gestão da Cadeia de Suprimentos não engloba somente a logística interna, mas também os atores externos. Estes devem estar integrados e agregar valor ao cliente.

A letra B mais uma vez repete o erro. Não faz parte da GCS o trabalho de fazer esse tipo de distinção entre as etapas internas e as externas. O mesmo pode ser dito da letra C.

Já a letra D está perfeita e é o gabarito da banca. Essa parceria e a colaboração entre os diversos atores da cadeia de suprimentos são fundamentais para que o *Supply Chain Management* (ou GCS) possa ocorrer.

Finalmente, a letra E tem uma “pegadinha”. A integração deve ser interorganizacional, e não intersetorial. O gabarito é mesmo a letra D.

12. (Cespe/Analista/Finep/ 2009) O ECR (efficient consumer response) é um exemplo típico de gerenciamento de cadeia de suprimento.

O *Efficient Consumer Response* é um modelo de gerenciamento logístico colaborativo em que os elos da cadeia de suprimentos trocam informações e desenvolvem produtos em conjunto, buscando reduzir custos, aumentar a competitividade e agregar valor ao produto ou serviço. Deste modo, o gabarito é questão certa.

13. (ESPP/Técnico/Cobra Tecnologia/2013) Assinale a alternativa correta:

I. Para que possa ser gerenciada de forma integrada, a logística deve ser tratada como um sistema no qual os componentes são interligados e interagem entre si de forma coordenada, com o objetivo de atender aos níveis de serviços estabelecidos pelos clientes ao menor custo.

II. Em logística, um movimento em qualquer um dos componentes de um sistema tem efeito sobre outros componentes do mesmo sistema. A tentativa de otimização de cada um dos componentes, isoladamente, não leva à otimização de todo o sistema.

- a) Somente a I está correta.
- b) Somente a II está correta.
- c) Todas estão corretas.
- d) Nenhuma está correta.

A primeira afirmativa está correta. A logística integrada significa que todos os elos da rede estão trabalhando em conjunto, buscando o melhor nível de serviços com baixo custo.

A segunda afirmativa também está certa, pois não adianta pensar em melhorias isoladas. Temos de pensar em melhorias globais para toda a cadeia de suprimentos. O gabarito é mesmo a letra C.

14. (Cespe/Professor/IFB/DF/2010) Melhorar o projeto do produto ou do processo com base na contribuição das empresas que fazem parte da rede de suprimentos pode ser fonte de vantagem competitiva.

Perfeito. Essa colaboração entre as empresas que fazem parte da cadeia de suprimentos é conhecida como Comakership. O trabalho de longo prazo em um relacionamento baseado na confiança e no comprometimento pode mesmo gerar melhoria nos produtos e nos serviços, gerando

vantagens competitivas. O gabarito é questão certa.

15. (Cespe/Analista/Funesa/2009) A logística trata exclusivamente da administração do fluxo de materiais, do fornecimento de matérias-primas até o consumo final.

A frase está errada, pois a logística não trata somente do fluxo de materiais, mas também de informações, por exemplo. Além disso, temos também o fluxo contrário (chamado de logística reversa), que vai dos clientes até o elo da cadeia adequado para o tratamento e reutilização dos materiais. O gabarito é questão errada.

16. (Cespe/Analista/Funesa/2009) A logística visa colocar os recursos certos no local certo, na hora certa, de forma a permitir à instituição o cumprimento de sua missão na sociedade.

Perfeito. Essa é uma definição correta do processo logístico. Para Christopher, Logística ²² é o processo de gestão estratégica da aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e estoques finais (e os fluxos de informação relacionados) por meio da organização e seus canais de comercialização, de tal forma que as rentabilidades atual e futura sejam maximizadas através da execução de pedidos, visando ao custo-benefício.

O gabarito é questão certa.

17. (Cespe/Analista/Funesa/2009) No sistema de logística integrada, os fornecedores são considerados parceiros operacionais, cujo relacionamento aberto permite que ambos visem à conservação do mercado pela contínua satisfação do cliente.

Beleza. No sistema de logística integrada, os fornecedores devem ser vistos como parceiros. A relação deve ser de confiança e comprometimento, visando ao longo prazo e aos benefícios mútuos. O gabarito é questão certa.

18. (Cespe/Gestão Pública/Inca/2010) A integração da cadeia logística de uma organização está pautada pelos processos-chave de funcionamento de uma organização que envolve produtos e serviços, informações e recursos. A integração de tais processos-chave, desde as fontes até o consumidor final, se consolida por meio dos fluxos que ora se iniciam nas fontes e ora nos consumidores finais, com o objetivo de agregação de maior valor a esses.

Exato. Vejam que a questão mencionou tanto a logística de fluxo direto quanto a logística reversa, em que o fluxo se inicia nos clientes em direção aos fornecedores. O gabarito é questão certa.

19. (Cespe/Médico/Ministério da Saúde/ 2008) Minorar os efeitos nocivos do efeito-chicote independe da adoção de SI para nivelar a informação sobre a demanda do produto no ponto de venda.

Negativo. Ferramentas de Tecnologia da Informação são fundamentais para que o fluxo de informações seja mais rápido entre todos os entes da cadeia. Modelos como o *Efficient Consumer Response* (ECR) utilizam o EDI, em que os dados de venda e produção são trocados instantaneamente, reduzindo o efeito chicote. O gabarito é questão errada.

20. (Cespe/Administrador/Petrobras/2007) De acordo com a SCM, a empresa corresponde a um nó da rede de relações da cadeia produtiva a que pertence.

É exatamente isto. O gerenciamento da cadeia de suprimentos enxerga os diversos agentes da cadeia (fornecedores, fabricantes, distribuidores etc.) como elos de uma rede logística. O gabarito é questão certa.

21. (Cespe/Administrador/Petrobras/2007) A representação do fluxo de materiais entre as empresas integrantes de determinada linha produtiva é a SCM.

Pegadinha na área! A afirmativa está equivocada porque a logística não trata somente do fluxo de materiais, mas também de informações, por exemplo. O gabarito é mesmo questão errada.

22. (Cespe/Administrador/Ibram/2009) Na perspectiva atual do gerenciamento de recursos materiais, o foco deve-se concentrar na busca da integração do fluxo dos processos logísticos de suprimento: demanda do usuário, especificação de objetos e condições para sua aquisição, seleção de fornecedores, acompanhamento do processo de suprimento, recebimento dos objetos, atualização das diversas informações referentes ao objeto, entre outros aspectos do fluxo.

A frase está correta. O foco da logística deve ser mesmo o de integração, cooperação e coordenação entre os diversos elos da rede de suprimentos. Essa integração buscará um melhor nível de serviços e a redução dos custos globais. O gabarito é questão certa.

23. (Cespe/Administrador/Ibram/2009) A opacidade é um requisito na comunicação para evitar a morosidade da informação sobre as necessidades de materiais entre os diversos departamentos da organização.

Opacidade significa pouca transparência. E isso é exatamente o que NÃO queremos em um processo de logística integrada. Precisamos de um relacionamento de confiança e cooperação entre os entes. A troca de informações é fundamental para que as melhorias globais (e não isoladas) possam ser atingidas. O gabarito é questão errada.

24. (Cespe/Analista/TJ/PA/2006) A gestão da cadeia de suprimentos (supply chain management), que é considerada uma nova forma de as organizações obterem vantagens competitivas, tem como objetivo básico a integração da cadeia produtiva a partir da relação com fornecedores até a elaboração do produto final.

A frase está incorreta. O começo da questão está correto, mas a gestão da cadeia de suprimentos não se encerra no desenvolvimento do produto final, mas na entrega do produto ao cliente, no caso do fluxo direto. O gabarito é questão errada.

25. (Cespe/Perito/SEAD/PA/2007) A SCM abrange toda a cadeia produtiva, incluindo a rede de relações da empresa com seus fornecedores e clientes, e não apenas com os seus fornecedores.

Perfeito. O gerenciamento da cadeia de suprimentos (SCM) deve envolver toda a cadeia produtiva, desde os fornecedores de matéria-prima, fabricantes, distribuidores, transportadores até o cliente final. O gabarito é questão certa.

26. (UFF/Analista/Dataprev/2009) Administrando o fluxo de informações, a logística vem facilitando a integração de todo o ciclo do produto desde o fornecedor até o consumidor final. Assim, as vantagens conseguidas com essa mudança de mentalidade são várias, tais como a melhoria do nível de serviço ao cliente, redução dos custos financeiros através da diminuição dos estoques necessários e, sobretudo, à:

- a) redução dos custos com o transporte.
- b) satisfação do cliente interno.
- c) conveniência para a obtenção de serviços terceirizados.
- d) facilidade na obtenção de mão de obra qualificada.
- e) ampliação das alternativas de solução em caso de crises.

A letra A está logo correta, pois a redução dos custos com transportes é sim um dos objetivos da gestão da cadeia de suprimentos (SCM). Já a letra B está incompleta, pois não é só o cliente interno que deve ficar satisfeito.

Finalmente, as letras C, D e E não estão relacionadas com vantagens da gestão logística. O gabarito é letra A.

27. (Cespe/Perito/SEAD/PA/2007) A redução dos custos de transporte e estocagem não constitui objetivo da SCM:

Negativo. A redução dos custos de transporte e estocagem (ou armazenagem) são sim um dos principais objetivos de uma boa gestão da cadeia de suprimentos. O gabarito é questão errada.

28. (Cespe/Analista/Finep/2009) O atual conceito de gerenciamento de cadeia de suprimento focaliza com grande destaque o fornecedor.

O foco do gerenciamento da cadeia de suprimentos é o cliente final, não os fornecedores.

Claro que os fornecedores são importantes e devemos ter um relacionamento construtivo com eles, mas o foco são as necessidades do cliente. O gabarito é questão errada.

29. (Cespe/Analista/Finep/2009) Em uma cadeia de suprimento, os ganhos que podem ser obtidos por meio da integração é igual à soma dos possíveis ganhos individuais de cada um dos participantes da cadeia.

Pegadinha na área! O que deve ser buscado na logística integrada é a melhora global da rede de suprimentos. O foco deve estar na parceria, na confiança e na cooperação. A ideia principal é que o “*todo pode ser maior do que a soma das partes*”.²³ Assim, o gabarito é questão errada.

30. (FCC/Administrador/Prefeitura de Santos/2005) Considere os aspectos abaixo:

I. Reestruturar o número de fornecedores.

II. Desenvolver produtos em conjunto com fornecedores.

III. Desenvolver produtos em conjunto com clientes.

IV. Integrar informações e infraestrutura com fornecedores.

V. Integrar informações e infraestrutura com clientes.

VI. Receber *Just-in-time* e diminuir níveis de estoque.

VII. Entregar *Just-in-time* e diminuir níveis de estoque.

São objetivos de gerenciamento de uma cadeia de suprimentos:

- a) I, II, III, IV, V, VI e VII.
- b) I, II, IV e VI, apenas.

- c) III, V e VII, apenas.
- d) IV, V, VI e VII, apenas.
- e) VI e VII, apenas.

Questão “casca de banana” para os candidatos. Todos esses pontos citados pela banca podem ser objetivos de um gestor de uma cadeia de suprimentos. Assim, todas as afirmativas estão corretas e o gabarito da banca é a letra A.

31. (Cespe/Professor/IFB/DF/2010) O postergamento (*postponement*) da diferenciação do produto at é o momento mais tarde possível pode aumentar a velocidade de resposta e a flexibilidade para mudanças de mix da rede de suprimento.

O postergamento (ou *postponement*) é uma técnica utilizada para aumentar a flexibilidade da cadeia de suprimentos. Basicamente, no postergamento o fabricante deixa o produto semiacabado no estoque e só faz a finalização do produto (faz a pintura, por exemplo) quando a demanda firme se faz presente.

Assim, esse produto só estará pronto quando uma ordem existir para ele e ele puder ser customizado para aquele cliente em particular. O gabarito é questão certa.

32. (Cespe/Professor/IFB/DF/2010) A logística empresarial, além de agregar os valores de lugar, tempo, qualidade e informação para o consumidor final, ainda procura reduzir custos pela eliminação de tudo que não tenha valor para o cliente.

Exato. A logística integrada busca melhorar o nível de serviços aos clientes e reduzir o custo para a cadeia de suprimentos por meio de um relacionamento coordenado e colaborativo entre os elos da rede. O gabarito é questão certa.

33. (Copreve/Assistente/Ufal/2011) Christopher (1997) faz uma conceituação segundo a qual “o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas) através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo”. Essa é a definição para:

- a) logística.
- b) armazenamento.
- c) custódia.
- d) gerenciamento.
- e) movimentação.

Questão bem simples. Esta é uma definição correta de logística. Com isso, o gabarito da banca só pode mesmo ser a letra A.

34. (Cespe/Perito/Sead/PA/2007) Um dos objetivos da SCM é otimizar as relações entre as partes da cadeia produtiva.

Perfeito. Na gestão da cadeia de suprimentos (SCM), as organizações devem organizar-se em redes integradas, desenvolvendo conjuntamente competências e usufruindo de vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.²⁴ O gabarito é mesmo questão certa.

35 (UFF/Analista/Dataprev/2009) A importância que a logística vem tendo nos dias atuais é indiscutível, seja pelo caráter sistêmico que possui, como também pela integração de toda a cadeia produtiva, do suprimento até a distribuição física. Os objetivos da logística referem-se à melhora do nível de serviço e:

- a) à disponibilidade de estoque.
- b) ao tempo de resposta.
- c) à confiabilidade na entrega.
- d) ao ambiente de trabalho.
- e) à redução do custo total.

A logística integrada tem como principais objetivos a busca por uma melhora do nível de serviços aos clientes finais e a redução dos custos totais para a cadeia de suprimentos. Desse modo, o gabarito é a letra E.

Gabaritos

- 1. C
- 2. C
- 3. C
- 4. C
- 5. C
- 6. C
- 7. C
- 8. D
- 9. C
- 10. A
- 11. D
- 12. C
- 13. C
- 14. C
- 15. E
- 16. C
- 17. C
- 18. C
- 19. E
- 20. C
- 21. E
- 22. C
- 23. E
- 24. E
- 25. C
- 26. A
- 27. E
- 28. E
- 29. E
- 30. A
- 31. C

32. C
33. A
34. C
35. E

Bibliografia

ALBUQUERQUE, Ana Elisabete Cavalcanti de; PRIMO, Marcos Andre Mendes. “Gestão da Cadeia de Suprimentos no Setor Público: uma discussão sobre viabilidade.” *XXXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*. Belo Horizonte, 2011.

BALLOU, Ronald H. *Business Logistics Management: Planning, organizing and controlling the supply chain*. 4. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

CHRISTOPHER, Martin. *Logística e gerenciamento na cadeia de suprimentos*. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

GEORGES, Marcos Ricardo Rosa. “Cadeia de Suprimentos Solidária”. *XIII Semead – Seminários em Administração*, 2010.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. *Administração de Materiais*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

GRANT, David B. *Gestão de Logística e cadeia de suprimentos*. São Paulo: Saraiva, 2013.

HARA, Celso Minoru. *Logística: armazenagem, distribuição e trade marketing*. 5. ed. Campinas: Alínea, 2013.

MARCHESINI, Márcia Maria Penteado; ALCÂNTARA, Rosane Lúcia Chicarelli. “Conceituando o serviço logístico e seus elementos.” *Revista de Ciência & Tecnologia*, v. 17 (jan./jun. 2012): 65-86.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando P. *Administração da Produção*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

SOUZA, Venceslau Alves de. “Direitos no Brasil: necessidade de um choque de cidadania.” *Revista de Sociologia Política* nov. 2006: 211-214.

TRIDAPALLI, Juarez Paulo; FERNANDES, Elton; MACHADO, Waltair Vieira. “Gestão da cadeia de suprimento do setor público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil.” *Revista de Administração Pública*, mar/abr 2011: 401-433.

Capítulo 10

Questões de Concursos

10.1. Conceitos Básicos

1. (Cespe/Agente/MDIC/Agente2014) Os principais problemas relativos à administração de materiais são: a má localização dos estoques, o armazenamento inadequado, os erros de cálculo nos relatórios de entrada e saída de materiais, os erros gerados no recebimento, o esquecimento e atraso na emissão de documentos relativos à entrada e saída de material e a inadequação nos procedimentos de contagem física.

2. (Exatus/Administrador/Detran/2012) Dentro de uma organização, a Administração de Materiais pode representar funções diferentes, dependendo de quem é o responsável pela definição de suas funções. Se observada a partir do ponto de vista da distribuição física, que considera o fluxo de produtos de dentro para fora da empresa, esta considera a Administração de Materiais como a responsável pelo fluxo de materiais de fora para dentro da empresa, ou seja, como a compradora. Dentre as atividades que dão suporte à Administração de Materiais, marque a alternativa INCORRETA:

- a) O transporte.
- b) A armazenagem.
- c) O manuseio.
- d) A distribuição.

3. (FCC/Administrador/Sergipe Gás/Administrador2013) 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.

4. (Cespe/Analista/TJ/BA/Analista2003) A administração de recursos materiais objetiva possibilitar um bom funcionamento da organização por meio do suprimento de materiais que sejam fundamentais a seu pleno desenvolvimento, não envolvendo, entretanto, a aquisição e a movimentação de material.

5. (Cespe/Analista/TSE/Analista/2006) Os códigos de ética do setor de compras devem ser de conhecimento dos fornecedores para que eles possam reclamar no caso de qualquer ato lesivo.

10.2. Classificação de Materiais

6. (Cespe/Analista/STF/2013) A abrangência, a flexibilidade e a praticidade são consideradas na classificação de materiais, mas os diversos tipos da classificação precisam ser analisados separadamente, visando-se ao agrupamento de todos os materiais com características comuns.

7. (Cespe/Analista/STF/2013) Na curva ABC de gerenciamento de estoques, que se baseia nas quantidades utilizadas e no seu valor, a definição das classes A — itens mais importantes —, B — itens intermediários — e C — itens menos

importantes — obedece a critérios de bom senso e de conveniência dos controles a serem estabelecidos e, em geral, cerca de 20% dos itens são considerados de classe A, 30% de classe B e 50% de classe C.

8. (Cespe/Administrador/FUB/Administrador/2013) Admite-se o sistema alfanumérico para identificação e controle de equipamentos e materiais permanentes pertencentes aos órgãos integrantes do Sistema de Serviços Gerais do governo federal.

9. (Cespe/Administrador/MS/2008) A codificação do FSC (Federal Supply Classification) divide os materiais em normalizados e específicos.

10. (Cespe/Administrador/MS/2008) A codificação de materiais consiste em ordená-los de forma sistemática e seguindo um plano metódico, visando dar a cada um dos materiais um número para permitir sua identificação rápida, fácil e segura. O sistema mais simples de codificação de materiais é o decimal. Nesse sistema, os materiais são classificados em grupos, numerando-os de 1 a 99.

11. (Cespe/Administrador Hospitalar/Município de Ipojuca/2009) Para que uma codificação se torne uma ferramenta efetiva de controle e facilitadora da gestão de materiais, é necessário que a estrutura estabelecida para ela atenda a requisitos como expansividade (o sistema de codificação deve aceitar ou comportar um aumento no rol de sua classificação), unicidade (possibilita identificar ou indicar características do material) e operacionalidade (facilidade de aplicação a processos manuais, mecânicos ou eletrônicos).

12. (Cespe/ACE/TCU/2007) A legislação estabeleceu parâmetros excludentes para identificação do material permanente. Entre os critérios a serem observados para efeito dessa classificação, deve-se avaliar se, com a incorporação desse material em um bem, ele é convertido em matéria-prima, isto é, parte integrante de um produto final.

10.3. Gestão de Estoques

13. (FCC/Analista/TRT/SP/2014) Segundo Saldanha (2006), o controle adequado de estoques se torna fundamental: ... é preciso prever situações para que não haja excessos, faltas, nem deterioração dos materiais estocados. Sobre controle de estoques considere:

I. Executar controles sobre os estoques e inventários periódicos, preferencialmente utilizando um sistema integrado de informações ERP.

II. Determinar quais os tipos de materiais que serão estocados, independente da sua importância.

III. Determinar o tempo de renovação dos estoques.

Está correto o que consta em:

- a) III, apenas.
- b) I, apenas.
- c) II e III, apenas.
- d) I, II e III.
- e) I e III, apenas.

14. (FCC/Analista/TRT/SP/2014) No almoxarifado de uma empresa prestadora de serviços, um determinado item de estoque é consumido na razão de 100 unidades por mês e o seu tempo de reposição é de 3 meses. Sabendo que o estoque mínimo é de 1 mês do seu consumo, o ponto de pedido será, em unidades:

- a) 500.
- b) 300.
- c) 200.
- d) 400.

e) 150.

15. (Funrio/Analista/INSS/2014) Analise as afirmações a seguir:

[1] Gerenciar o estoque de demanda independente pode ser complicado porque

[2] a demanda é influenciada por fatores externos .

Acerca dessas afirmações, assinale a opção correta.

- a) As duas afirmações são proposições verdadeiras, e a segunda é uma justificativa da primeira.
- b) As duas afirmações são proposições verdadeiras, e a segunda não é uma justificativa correta da primeira.
- c) A primeira afirmação é uma proposição verdadeira, e a segunda é uma proposição falsa.
- d) A primeira afirmação é uma proposição falsa, e a segunda é uma proposição verdadeira.
- e) As duas afirmações são proposições falsas.

16. (Iades/Analista/TRE/PA/2014) É correto afirmar que a configuração de estoque que leva necessariamente em conta

os pedidos já realizados é o estoque:

- a) virtual.
- b) de cobertura.
- c) de segurança.
- d) real.
- e) máximo.

17. (Funrio/ Analista/INSS/2014) Antes de estabelecer uma política de estoques, cada produto/material/item de estoque deve ser classificado conforme seus requisitos. A classificação ou curva ABC serve muito bem para esse propósito por ser um instrumento de avaliação que:

- a) é aplicável para itens de estoque que tanto dependem uns dos outros caracterizados pela demanda independente.
- b) identifica os itens de maior importância ou impacto para a organização, de forma a permitir o tratamento mais adequado do estoque.
- c) identifica os itens de menor importância e a partir deles deriva para os de média e grande importância, de forma a permitir o tratamento mais adequado do estoque.
- d) é aplicável para itens de estoque que dependem um dos outros caracterizados pela demanda dependente.
- e) identifica os itens de maior relevância, independente de seu impacto para a organização, de forma a permitir o tratamento mais adequado do estoque.

18. (Cespe/Agente/MDIC/Agente2014) Como o estoque é fundamental para o funcionamento de uma empresa, quanto maior for o investimento em estoque, maior será a necessidade de comprometimento e de responsabilidade de cada um dos departamentos da empresa na gestão de materiais.

19. (Funrio/Analista/INSS/2014) Pedro é o Gerente de Materiais de uma conceituada organização de comércio varejista e é responsável, além de outras coisas, pela administração de estoques da empresa. Pedro está empenhado em reduzir os custos da empresa e, dentre as possibilidades existentes, optou por usar uma técnica, considerada simples, que identifica a quantidade de materiais que deve ser encomendada em determinado momento, de forma a minimizar os custos de estoque. A técnica escolhida para a busca minimizar o total dos custos para pedir e manter estoques.

A técnica escolhida por Pedro denomina-se:

- a) Sistema *just-in-time*.
- b) Curva ABC.
- c) Sistema MRP II.
- d) Lote Econômico de Compra.
- e) Teoria das Restrições.

20. (Cespe/Agente/MDIC/2014) Se, em determinado estabelecimento, uma peça for consumida a uma razão de 30 unidades por mês, o tempo de reposição for de dois meses e o estoque mínimo dessa peça for a quantidade necessária

para um mês de consumo, então o ponto de pedido deverá ser de 85 unidades.

21. (Cespe/Agente/MDIC/2014) Caso, em uma organização, um item do estoque tenha apresentado consumo necessário de 3.200 unidades, quantidade atendida de 2.900 unidades e quantidade não entregue de 400 unidades, então o grau de atendimento terá sido superior a 90%.

22. (Cesgranrio/Analista/EPE/2014) O diretor de uma empresa utiliza o Método do Grau de Risco (MGR) para definir o estoque de segurança do principal produto da empresa, cujo consumo médio mensal é de 45.000 unidades. Os consultores estimam que a demanda pelo produto é crescente, e que o concorrente da empresa coloca mensalmente no mercado 20.000 unidades de um produto concorrente. Considerando-se o grau de risco de 20%, o estoque de segurança dessa empresa é de quantas unidades?

- a) 4.000
- b) 5.000
- c) 9.000
- d) 18.000
- e) 25.000

23. (Cesgranrio/Analista/BNDES/2013) Uma empresa utiliza o Lote Econômico de Compra (LEC) para repor o estoque de uma das suas peças cuja demanda anual é de 90.000 unidades.

Se o custo de colocação de um pedido é de R\$ 4.000,00, e o custo de manutenção de estoques é de R\$ 20,00 por peça por ano, qual é o LEC utilizado?

- a) 30
- b) 60
- c) 4.243
- d) 6.000
- e) 12.000

24. (Cesgranrio/Analista/BNDES/2013) Muitas empresas têm adotado os sistemas de gestão de estoque *just-in-time* (JIT). Essas empresas podem ter níveis de estoques muito baixos, uma vez que não produzem até que estejam prontas para vender seus produtos. Em uma empresa que obtém sucesso em seu sistema de gestão de estoque JIT, a diferença entre o lucro com base no custo variável e o lucro com base no custo por absorção:

- a) é igual à situação em que a empresa vende muito mais do que produziu.
- b) é igual à situação em que a empresa vende muito menos do que produziu.
- c) é igual a zero quando se vende menos do que se produziu.
- d) é impossível de ser calculada.
- e) tende a ser pequena.

25. (Cesgranrio/Analista/BNDES/2013) Um revendedor de tintas obtém seu produto principal de um único fornecedor, sendo a demanda por esse produto aproximadamente constante ao longo do ano. No ano passado, o revendedor vendeu 400 litros do produto. Os custos estimados de colocação de um pedido são de cerca de R\$ 12,50 cada vez que um pedido é colocado, e os custos anuais de manutenção de estoque por litro são equivalentes a 25% do custo de aquisição.

Se o revendedor adquire o produto a R\$ 36,00 por litro, quantos litros a loja deve pedir por vez, considerando a fórmula do Lote Econômico de Compra (LEC)?

- a) 3,00
- b) 3,33
- c) 30,00
- d) 33,33
- e) 60,00

26. (Cespe/Técnico/TRT/ES/2013) Os estoques são previstos conforme a necessidade de consumo dos itens e cabe à administração determinar sua rotatividade.

27. (Cespe/Analista/STF/2013) Um sistema alternativo para puxar estoques, que se adequa às necessidades de uma organização que adquire mais de um produto do mesmo fornecedor, é aquele que mantém a quantidade do pedido em cada período fixo.

28. (Cespe/Analista/STF/2013) A média com suavização exponencial é uma técnica para previsão de demanda de curto prazo adaptável, ou seja, se autocorrige de acordo com as alterações no comportamento das vendas.

29. (Cespe/Administrador/FUB/2013) Se a amostra representativa definida por uma empresa para recebimento de determinado produto for de 3% do lote, então a conferência total de uma remessa de 900 unidades poderá ser realizada com o exame de 45 peças.

30. (Cespe/Administrador/FUB/2013) O programa-mestre de produção é essencial para a aplicação da filosofia JIT (*just in time*).

material	unidade	preço unitário (R\$)	consumo anual (unidade)	valor financeiro (consumo ano) (R\$)	valor financeiro acumulado (consumo ano) (R\$)	% sobre o valor total
isopor	placa	12,50	8.960	112.000,00	112.000,00	70,09%
pillbox	jogo	6,30	2.698	17.000,00	129.000,00	10,64%
cartolina	unidade	3,20	5.094	16.300,00	145.300,00	10,20%
lâmina para estilete	unidade	4,50	689	3.100,00	148.400,00	1,94%
motor elétrico	unidade	60,00	50	3.000,00	151.400,00	1,88%
cola	unidade	8,00	338	2.700,00	154.100,00	1,69%
tinta	lata	40,00	50	2.000,00	156.100,00	1,25%
hélice plástica	unidade	15,00	100	1.500,00	157.600,00	0,94%
adesivo em vinil	unidade	0,10	12.000	1.200,00	158.800,00	0,75%
chapa de fotolito	quilo	20,00	50	1.000,00	159.800,00	0,63%
total				159.800,00		100%

Com base na tabela acima, que apresenta itens de matérias-primas em estoque de uma fábrica de aeromodelos, julgue os próximos itens a respeito de gestão de materiais.

31. (Cespe/Administrador/FUB/2013) Considere que o consumo médio anual de hélices plásticas seja de 100 unidades e que esse item tenha controle realizado pelo sistema de duas gavetas, em que a caixa A tem sua utilização iniciada apenas quando a caixa B encontra-se vazia. Considere ainda que o cálculo do estoque mínimo seja realizado pelo

método da raiz quadrada e que o tempo de reposição para o referido item seja de 12 dias. Nessa situação, o padrão de abastecimento da caixa A é de 14 unidades.

32. (Cespe/Administrador/FUB/2013) Se a classe A da curva ABC dessa empresa corresponder a cerca de 70% do valor financeiro dos estoques, então ela será composta por 7 itens.

10.4. Gestão de Compras

33. (FCC/Analista/TRT/SP/2014) Sobre o Pedido de Compras, NÃO é correto afirmar:

- a) Não representa um contrato formal entre a empresa e o fornecedor, este que é celebrado pela requisição de compra.
- b) Deve conter todas as condições negociadas, tais como: quantidade, qualidade, prazo de pagamento, data e local da entrega.
- c) Qualquer alteração, a ser feita após a emissão do pedido de compra, deve ter sido acordada entre o comprador e o fornecedor.
- d) Uma vez aceito pelo fornecedor, o pedido de compra tem força de contrato.
- e) Deve ser remetido ao fornecedor por intermédio de um protocolo para o qual se farão registros e controles.

34. (IADES/Analista/TRE/PA/2014) Completando a organização e visando aos objetivos primordiais da função compras (determinação do que, de quanto e de quando comprar), destacam-se duas atividades essenciais: pesquisa e aquisição com um rol específico de tarefas. Assinale a alternativa que diz respeito e constitui tarefa exclusiva da atividade de aquisição.

- a) Estudo de mercado.
- b) Análise de preços.
- c) Promoção de contrato.
- d) Estudo mercadológico.
- e) Investigação das fontes de fornecimento.

35. (Cespe/Analista/Correios/2011) Em uma operação comercial regida pelo termo CIF, o importador assume todos os custos e responsabilidades sobre a mercadoria desde o seu embarque até a sua entrega no local de destino final,

independentemente da modalidade de transporte selecionada.

36. (Cespe/Analista/Correios/2011) No termo EXW (Ex Works), o vendedor se compromete a entregar a mercadoria no destino final indicado pelo comprador sem quaisquer ônus, para este, relativos a embarque, frete e seguro.

37. (Cespe/Técnico/TRT/ES/2013) No ciclo de compras, o seguimento e a entrega são responsabilidades do departamento de recepção, que deve monitorar e assegurar prazos de entrega e tomar eventuais medidas corretivas.

38. (Cesgranrio/Técnico/Termobahia/2012) Os contratos internacionais de compra e venda são regulados pelos Incoterms que consolidam as responsabilidades das partes. A modalidade na qual, além de arcar com obrigações e riscos previstos para o termo FOB, o vendedor contrata e paga frete, custos e seguro relativos ao transporte da mercadoria até o porto de destino combinado, é classificada como:

- a) DAP.
- b) DDP.
- c) CIF.
- d) EXW.
- e) FCA.

39. (Cespe/Analista/STF/2013) O diligenciamento no setor de compras, usualmente denominado follow-up, consiste em um conjunto de ações proativas para o acompanhamento do planejamento e da preparação do processo de compras, especialmente as compras por importação, que costumam envolver a participação do Administrador com especialidade em comércio exterior.

40. (Cespe/Administrador/FUB/2013) O intermediário comerciante de equipamentos médico-hospitalares é aquele que negocia a compra ou venda sem adquirir a propriedade e sobre o s mesmos.

41. (Cespe/Administrador/FUB/2013) Reajustes solicitados e analisados sob a égide de fatores econômicos que influem no preço e que resultam em preços menores que o solicitado pelo fornecedor deverão ser computados como economia negociada, mesmo que gerando aumento do valor unitário inicial.

42. (Cespe/Administrador/FUB/2013) O comprador não precisa ter amplo conhecimento das características dos produtos, dos processos e das fases de fabricação dos itens comprados uma vez que recebe o suporte de equipe técnica especializada.

43. (Cespe/Procurador/TCE/BA/2010) Para expressar os direitos e deveres fundamentais do comprador e do vendedor, a prática empresarial criou a cláusula FOB (*free on board*), segundo a qual todas as despesas são por conta do comprador, e a cláusula CIF (*cost, insurance and freight*), segundo a qual o preço abrange, além do valor das mercadorias, o valor do frete e do seguro.

44. (Cespe/Analista/Correios/2011) Os INCOTERMS são empregados para padronizar os indicadores nacionais e internacionais de comércio, sendo os valores das exportações convencionalmente designados na modalidade FOB (*Free on Board*) e os das importações na modalidade CIF (*Cost, Insurance and Freight*).

45. (Cespe/Analista/Correios/2011) Como os INCOTERMS não são objeto de nenhum acordo internacional vinculante, o seu emprego em contrato internacional de compra e venda é facultativo.

10.5. Armazenagem, Distribuição e Transporte

46. (FCC/Analista/TRT/SP/2014) A operação onde o recebimento e a distribuição de produtos são feitos sem a passagem das etapas de armazenagem e retirada é denominada como armazenagem:

- a) *Flow rack*.
- b) *Cantilever*.
- c) *Drive-in* e *drive-through*.
- d) *Cross-Docking*.
- e) *Push back*.

47. (Iades/Analista/TRE/PA/2014) "O constante avanço tecnológico e a concorrência no mercado atual têm evidenciado a administração de materiais como importante componente, tendo como consequência a necessidade de conhecimentos amplos e profundos sobre as atividades desenvolvidas, o que tem sido fator apreensivo das empresas."

VIANA, João José. *Administração de materiais: um enfoque prático*. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

Segundo Viana (2102), existem seis tipos de procedimentos fundamentais na administração de materiais. O tipo que visa garantir a fiel guarda dos materiais confiados pela empresa, objetivando sua preservação e integridade até o consumo final é a atividade de:

- a) almoxarifado.
- b) inventário físico.
- c) gestão.
- d) compras.
- e) recebimento.

48. (Iades/Analista/TRE/PA/2014) A classificação e especificação de materiais são elementos essenciais para a efetiva gestão de estoques, pois podem, além de determinar a forma de administrar o almoxarifado, sofrer influência de

vários fatores. Nesse sentido, a classificação para armazenagem de gases especiais é dividida em seis grupos, de acordo com a respectiva periculosidade, que tem base nas propriedades químicas e físicas dos gases. A respeito dessa classificação, é correto afirmar que gases inflamáveis, tóxicos e corrosivos estão no grupo:

- a) 2.
- b) 4.
- c) 3.
- d) 5.
- e) 6.

49. (Funrio/Analista/INSS/2014) Analise as afirmações a seguir:

[1] Armazéns ou centrais de distribuição executam um papel-chave para aumentar a eficiência da movimentação de mercadorias porque

[2] permitem a compensação eficiente dos custos de estocagem com menores custos de transporte, independente da

queda do nível de serviço que provoca.

Acerta dessas afirmações, assinale a opção correta.

- a) As duas afirmações são proposições verdadeiras, e a segunda é uma justificativa da primeira.
- b) As duas afirmações são proposições verdadeiras, e a segunda não é uma justificativa correta da primeira.
- c) A primeira afirmação é uma proposição verdadeira, e a segunda é uma proposição falsa.
- d) A primeira afirmação é uma proposição falsa, e a segunda é uma proposição verdadeira.
- e) As duas afirmações são proposições falsas.

50. (Iades/Analista/TRE/PA/2014) O registro é um elemento fundamental para controlar os estoques de uma organização. Durante a realização do inventário da organização é que se evidencia a importância do registro para que não ocorram divergências e se garanta a confiabilidade de estoque de materiais. A respeito desse tema, assinale a alternativa que constitui característica essencial do inventário anual.

- a) Não envolve grandes esforços e conta com custos distribuídos.
- b) Apresenta incremento da produtividade, com ações preventivas que reduzem falhas.
- c) Auxilia o aprimoramento contínuo da confiabilidade.
- d) Possibilita a continuidade no atendimento com o almoxarifado operante.
- e) As causas das divergências não são identificadas.

51. (Cespe/Agente/MDIC/2014) A movimentação de materiais deve ser analisada juntamente com o leiaute; para isso, devem-se analisar as dimensões do produto, suas características mecânicas e a quantidade a ser transportada, bem como a edificação, a sequência das operações e o custo da movimentação.

52. (Cespe/Técnico/TRT/ES/2013) O leiaute de depósitos independe do sistema de manuseio de materiais.

53. (Cespe/Técnico/TRT/ES/2013) A maioria dos custos gerados pelo uso de caminhões que oferecem serviço porta a porta é de natureza fixa.

54. (Cespe/Técnico/TRT/ES/2013) No processo de distribuição, constituem funções dos depósitos a consolidação do transporte, a combinação de produtos e o atendimento aos clientes.

55. (Cespe/Analista/STF/2013) A armazenagem de campo é um modelo sem taxação no depósito, constituindo uma zona franca, onde as mercadorias ficam guardadas até que sejam pagos os impostos e as taxas, o que permite à organização reduzir o montante aplicado em estoques.

56. (Cespe/Analista/STF/2013) No processo de distribuição, as funções da armazenagem podem ser divididas em quatro campos distintos: abrigo; consolidação; transferência e transbordo; e agrupamento ou composição.

57. (Cespe/Administrador/FUB/2013) No ato do recebimento, são realizadas obrigatoriamente duas conferências: uma dos materiais e outra da documentação.

58. (Cespe/Administrador/FUB/2013) Flexibilidade operacional, simplificação, integração e verticalização são princípios básicos da armazenagem.

59. (Cespe/Administrador/FUB/2013) O deslocamento interno de volumes por meio de equipamentos é denominado manuseio.

60. (Cespe/Administrador/FUB/2013) Custo-padrão é aquele predeterminado cientificamente, considerando condições comuns de operação e a adoção de melhores práticas.

61. (Cespe/Administrador/FUB/2013) Enquanto o transporte de cabotagem é feito entre os portos nacionais, o transporte internacional destina-se a importação e exportação de mercadorias.

62. (Cespe/Administrador/FUB/2013) Se a empresa mantiver inventários rotativos com contagens programadas de frequência semanal, trimestral e anual, os adesivos em vinil deverão apresentar-se no último grupo – o de frequência anual.

10.6. Compras Governamentais

63. (Esaf/ATA/MF/2014) Sobre as contratações sustentáveis como forma da administração pública promover o desenvolvimento sustentável, assinale a opção incorreta.

a) Como os órgãos públicos têm um grande poder de compra, adotar as contratações sustentáveis é uma maneira de sinalizar para o meio empresarial que é vantajoso adotar a responsabilidade social em suas práticas de gestão e no desenvolvimento de seus produtos.

b) A inserção de critérios como o de eficiência energética para orientar os processos licitatórios é uma forma de mudança da cultura dos servidores e gestores públicos. Ela promove a substituição da cultura imediatista de comprar produtos mais baratos e que consomem mais energia pela cultura de analisar e planejar a compra, e de pensar a economia de recursos naturais e do dinheiro público a médio e longo prazo.

c) As contratações sustentáveis trarão um grande avanço quando forem criadas normas que disciplinem sua realização e as tornem obrigatórias para a administração pública federal.

d) Uma das dificuldades na implementação das contratações sustentáveis é identificar e diferenciar os produtos e serviços que apresentam as características de sustentabilidade desejadas.

e) As contratações sustentáveis, bem como a capacitação dos servidores para sua realização, estão entre os itens avaliados nas auditorias realizadas pelo Tribunal de Contas da União.

64. (Cespe/Agente/MDIC/2014) As compras, sempre que possível, deverão, entre outras exigências, submeter-se a condições de aquisição e pagamento específicas do setor público.

65. (Iades/Analista/TRE/PA/2014) As compras públicas seguem um rito específico de acordo com instrumentos legais. As licitações são pautadas primordialmente por princípios básicos. Entre eles, destaca-se aquele que não permite à Administração Pública atribuir o objeto de licitação a outrem que não seja o vencedor, salvo as devidas exceções. É correto afirmar que o texto apresentado refere-se ao princípio do (a):

a) julgamento objetivo.

b) vinculação ao instrumento convocatório.

c) procedimento formal.

d) adjudicação compulsória.

e) probidade administrativa.

66. (Cespe/Agente/MDIC/2014) Na aquisição pública de materiais mediante processo licitatório, o princípio da vinculação ao instrumento convocatório poderá, excepcionalmente, ser descumprido para se obter maior celeridade no recebimento dos materiais.

67. (Cesgranrio/Analista/EPE/2014) Um supervisor pretende realizar licitação internacional. A pessoa jurídica à qual é vinculado não dispõe de cadastro de fornecedores externos, assim como também não existem fornecedores no Brasil. Nesse caso, nos termos da Lei geral de licitações, ele deverá adotar a modalidade de:

- a) sorteio.
- b) leilão.
- c) concurso.
- d) convite.
- e) concorrência.

68. (Cesgranrio/Analista/EPE/2014) Desejando adquirir pequenas quantidades de produtos necessários ao uso do órgão público onde atua como coordenador-geral de compras, um funcionário verifica que existem trinta empresas capacitadas a fornecer os bens de que necessita. Nesse caso, adequando-se às regras do convite, ele deve remeter proposta, nos termos da Lei geral de licitações, a, no mínimo, quantas empresas?

- a) vinte.
- b) quinze.
- c) dez.
- d) cinco.
- e) três.

69. (Cesgranrio/Analista/EPE/2014) Um servidor pretende utilizar a tomada de preços como modalidade licitatória para adquirir determinados bens para o órgão estatal que gerencia. Nesse caso, nos termos da Lei geral de licitações, ele deve buscar fornecedores:

- a) federais.
- b) estaduais.
- c) cadastrados.
- d) indicados.
- e) disponíveis.

70. (Cesgranrio/Analista/EPE/2014) Um município deseja organizar concurso para premiar o melhor trabalho de engenharia aplicável a melhorias na área de saneamento público. Nesse caso, nos termos da Lei geral de licitações, o edital deve ser publicado com antecedência mínima de quantos dias?

- a) oitenta e cinco.
- b) setenta.
- c) sessenta.
- d) quarenta e cinco.
- e) trinta.

71. (Cespe/Analista/STF/2013) A etapa da concorrência do processo de compra compreende a seleção de fornecedores e a avaliação do desempenho de cada fornecedor em todas as compras anteriormente efetuadas pela empresa, quer durante a consulta, quer durante o pedido adjudicado.

72. (Cespe/Analista/STF/2013) Tratando-se de licitação para compra de material, a administração possui o dever legal de especificar o objeto e, sempre que possível, especificar a marca do produto, essencial para possibilitar a correta formulação das propostas e a seleção da proposta mais vantajosa.

73. (Cespe/Administrador/FUB/2013) A equipe de apoio do pregoeiro para a operação de um pregão eletrônico de

órgão do governo federal deve ser integralmente formada por servidores do quadro permanente do órgão ou entidade promotora do evento.

74. (Cespe/Administrador/FUB/2013) Os editais de licitação para a contratação de bens, serviços e obras pelo governo federal poderão exigir que o contratado promova medidas de compensação comercial a entidade indicada a partir de processo isonômico.

75. (Cespe/Administrador/FUB/2013) O vencedor de um pregão promovido por órgão do governo federal que, convocado dentro do prazo de validade da sua proposta, não celebrar o contrato ficará impedido de licitar tanto com a União, como com estados, Distrito Federal e municípios.

76. (Cesgranrio/Analista/EPE/2014) Uma Administradora geral de um órgão público está organizando o setor de licitações em conjunto com sua assessora. Juntas, realizam pesquisa, identificam situações de inexigibilidade de licitação e recomendam procedimentos para a aquisição de bens nesses casos. Nessa situação de inexigibilidade, de acordo com a Lei geral de licitações, está a aquisição de (do):

- a) bens da marca Y, de notória qualidade no mercado mundial.
- b) bens das marcas Y, Z e Q, fornecidos pela empresa KP, com exclusividade devidamente documentada.
- c) equipamento D, fornecido por somente três produtores no mercado nacional.
- d) equipamento L, fornecido por empresa multinacional devidamente cadastrada.
- e) gênero W, fornecido por sindicato de categoria vinculado a funcionários do órgão.

77. (Cesgranrio/ Analista/EPE/2014) O responsável pela área ambiental de uma empresa pública deseja organizar a coleta de resíduos sólidos ali produzidos, bem como atuar socialmente. Assim, nos termos da Lei geral de licitações, poderá dispensar de licitação o contrato es tablecido com:

- a) empresas responsáveis pela coleta do lixo, já credenciadas pelos municípios.
- b) associações formadas por defensores do meio ambiente, mesmo que tenham finalidade lucrativa.
- c) sociedades empresariais destinadas ao processamento e à reciclagem de material.
- d) pessoas físicas e especializadas em reprocessamento de materiais.
- e) cooperativas formadas exclusivamente por pessoas físicas de baixa renda, reconhecidas pelo poder público como catadores de materiais recicláveis.

78. (Cesgranrio/Analista/EPE/2014) Um gestor público realizou curso de aperfeiçoamento em instituição de ensino renomada, retornando ao serviço com novas ideias para administrar o órgão onde atua. Um dos seus primeiros atos consistiu em organizar o sistema de pregão. Nos termos da Lei federal que regulamenta o tema, deverá ser designado para atuar como pregoeiro um (a):

- a) cidadão qualquer.
- b) leiloeiro público.
- c) servidor do órgão.
- d) integrante de organização não governamental.
- e) pessoa especialmente inserida no serviço público.

79. (Cesgranrio/Analista/EPE/2014) Na denominada fase externa do pregão, nos termos da Lei federal que regulamenta o tema, o prazo fixado para a apresentação das propostas, contado a partir da publicação do aviso, não será inferior a quantos dias úteis?

- a) dois.
- b) quatro.
- c) seis.
- d) oito.
- e) dez.

80. (Cesgranrio/Analista/EPE/2014) Não constando prazo de validade da proposta no edital que organizou o pregão, nos termos da legislação federal que regulamentava o tema, será considerado o prazo de validade como sendo de quantos dias?

- a) dez.
- b) vinte.
- c) trinta.
- d) quarenta.
- e) sessenta.

81. (Cesgranrio/Analista/EPE/2014) O sistema de registro de preços é considerado um almoxarifado à disposição dos gestores públicos. Segundo o decreto presidencial que atualmente regulamenta o tema, o prazo de validade da ata de registro de preços não será superior a quantos meses?

- a) seis.
- b) dez.
- d) dezoito.
- e) vinte e quatro.

10.7. Gestão de Contratos

82. (Cesgranrio/Analista/EPE/2014) Um servidor participa de licitação que estabelece garantia para o vencedor como condição para a assinatura do contrato. Nos termos da Lei geral de licitações e contratos, pode ser exigida como garantia a (o):

- a) caução em bens imóveis.
- b) fiança pessoal.
- c) penhor mobiliário.
- d) título de crédito cartular.
- e) seguro-garantia.

83. (Cesgranrio/Analista/EPE/2014) Um servidor deseja regularizar os contratos Administrativos existentes no órgão público que administra. Consultando a assessoria jurídica, verifica a possibilidade de rescisão unilateral dos contratos, consoante regramento da Lei geral de licitação e contratos. A rescisão unilateral pode ocorrer quando for:

- a) modificado o projeto ou as suas especificações, para melhor adequação técnica aos objetivos do contrato.
- b) conveniente a substituição da garantia de execução.
- c) necessária a modificação do regime de execução da obra, em face de verificação técnica da inaplicabilidade dos termos contratuais originários.
- d) necessária a modificação da forma de pagamento, por imposição de circunstâncias supervenientes, mantido o valor inicial atualizado, vedada a antecipação do pagamento, com relação ao cronograma financeiro fixado, sem a correspondente contraprestação de fornecimento de bens ou execução de obra ou serviço.
- e) restabelecida a relação que as partes pactuaram inicialmente entre os encargos do contratado e a retribuição da administração para a justa remuneração da obra.

84. (Cesgranrio/Analista/EPE/2014) Após as formalidades legais, coordena-se o procedimento de contratação de uma empresa, domiciliada no Brasil, com bens sendo fornecidos no país. Nos termos da Lei geral de licitação e contratos, como cláusula de designação de foro, deverá constar o do domicílio:

- a) da empresa.
- b) da sede da Administração Pública.
- c) da execução do contrato.
- d) eleito livremente pelas partes.

e) mais adequado à Administração.

85. (Cesgranrio/Analista/EPE/2014) Deseja-se aplicar sanção à empresa Y pela não execução de contrato Administrativo. Nos termos da Lei geral de licitações e contratos, aplicada a penalidade de suspensão temporária de participação em licitação e impedimento de contratar com a Administração, o prazo da sanção não poderá ser superior a quantos anos?

- a) um.
- b) dois.
- c) três.
- d) quatro.
- e) cinco.

86. (Cesgranrio/Analista/EPE/2014) A gestão de contratos envolve ferramentas e recursos. A ferramenta de colaboração que tem como objetivo permitir o controle dos contratos desde sua criação até o recebimento ou pagamento e que deve integrar-se a outros sistemas da empresa é denominada:

- a) guarda física de documentos.
- b) controle direto de fornecimento.
- c) sistema de gestão de contratos.
- d) cadastro interno de fornecedores.
- e) gerenciamento eletrônico de documentos.

87. (Cesgranrio/Analista/EPE/2014) Departamentos das empresas e pessoas estão envolvidos na contratação ou na gestão dos contratos. O departamento que realiza o suporte para a formatação, a formalização da análise de não conformidade e as ações legais relacionadas aos contratos é o:

- a) jurídico.
- b) comercial.
- c) de compras.
- d) de suprimentos.
- e) de fechamento de contratos.

88. (Cesgranrio/Analista/EPE/2014) O ciclo de vida dos contratos, do ponto de vista de sua criação, tem duas fases, a saber:

- a) definição e realização.
- b) licitação e precificação.
- c) contratação e rescisão.
- d) negociação e assinatura.
- e) formalização e execução.

10.8. Gestão do Patrimônio

89. (Cesgranrio/Analista/EPE/2014) O valor de um determinado equipamento hoje é de R\$ 100.000,00. Em cinco anos, seu valor será de R\$ 90.000,00. Supondo-se a depreciação linear, a taxa de depreciação desse equipamento é de:

- a) 1%
- b) 2%
- c) 5%
- d) 9%
- e) 10%

90. (Cespe/Analista/STF/2013) Patrimônio público corresponde ao conjunto de bens, corpóreos ou incorpóreos,

imóveis, móveis e semoventes, créditos, direitos e ações que pertençam, a qualquer título, às entidades estatais, autárquicas, fundacionais e paraestatais.

91. (Cespe/Técnico/TRT/ES/2013) O controle do ativo imobilizado independe de sistemas orçamentários.

92. (Cespe/Técnico/TRT/ES/2013) Decorridos mais de sessenta dias da avaliação, o valor da alienação de material deve ser automaticamente atualizado, tomando-se por base o fator de correção aplicável às demonstrações contábeis e considerando-se o período decorrido entre a avaliação e a conclusão do processo.

93. (Cespe/Analista/STF/2013) As modalidades de vendas de materiais considerados inservíveis são conhecidas como vendas a varejo, vendas por concorrência e vendas por leilão; esta última é a mais simplificada e resolve-se no próprio ato de arrematação.

94. (Cespe/ Administrador/FUB/2013) A venda de veículos por órgão pertencente ao governo federal poderá ocorrer por concorrência, leilão ou convite.

95. (Cespe/ Administrador/FUB/2013) A cessão de material recuperável por órgão da administração direta do Poder Executivo federal integrante do Poder Judiciário deve efetivar-se obrigatoriamente por doação.

10.9. Logística

96. (Cespe/Analista/STF/2013) A transmissão simultânea de dados, a informatização de tarefas administrativas e a automação de processos têm contribuído para diminuir o tempo de processamento de um pedido ou entrada.

97. (Funrio/Administrador/Eletronbras/2009) Uma das mais importantes tendências da logística empresarial moderna é o uso de operadores logísticos. Corresponde a uma característica desses prestadores de serviços.

- a) Know-how tender a ser limitado e especializado.
- b) Oferecerem múltiplas atividades de forma integrada: transporte, estoque e armazenagem.
- c) Oferecerem serviços genéricos – commodities.
- d) Contratos de serviços tenderem a ser de curto a médio prazos.
- e) Negociações para os contratos tenderem a ser rápidas e num nível operacional.

98. (Cesgranrio/Administrador Jr./Transpetro/2012) A logística reversa trata do fluxo de materiais que retornam através do canal de distribuição pós-venda (CDR-PV) ou do canal de distribuição reverso pós-consumo (CDR-PC). O canal de distribuição reverso de pós-consumo:

- a) considera apenas produtos que se destinam ao mercado secundário.
- b) contempla canais de reuso, nos quais o produto ou seus componentes serão reutilizados na função original, sem a necessidade de remanufatura.
- c) é o fluxo reverso iniciado após a comercialização do item.
- d) é o fluxo reverso de materiais do cliente final até a empresa focal.
- e) é o processo de armazenar todos os produtos destinados a, pelo menos, um elo a montante.

99. (Cespe/Professor/IFB/DF/2010) Os especialistas logísticos são prestadores de serviços que proveem soluções logísticas completas, abrangendo diversidade de serviços planejados e gerenciados de forma integrada.

100. (Cespe/Professor/IFB/DF/2010) A organização integrada, última etapa da evolução da cadeia de suprimentos, tem alinhados os diversos subprocessos da empresa, e a gestão de operações é integrada aos processos estratégicos, gerando desempenho superior e melhoria contínua.

Gabaritos

1. C
2. D
3. E
4. E
5. C
6. E
7. C
8. E
9. E
10. C
11. E
12. C
13. E
14. D
15. A
16. A
17. C
18. C
19. D
20. E
21. C
22. C
23. D
24. E
25. D
26. C
27. E
28. C
29. E
30. C
31. C
32. E
33. A
34. C
35. C
36. E
37. E
38. C
39. E
40. E
41. C
42. C
43. E
44. C
45. C

46.D
47.A
48.C
49.C
50.E
51.C
52.E
53.E
54.C
55.E
56.C
57.C
58.C
59.E
60.E
61.C
62.C
63.C
64.E
65.D
66.E
67.E
68.E
69.C
70.D
71.E

72.E
73.C
74.C
75.E
76.B
77.E
78.C
79.D
80.E
81.C
82.E
83.A
84.B
85.B
86.C
87.A
88.E
89.B
90.C
91.E
92.C

93. C
94. C
95. C
96. C
97. B
98. B
99. E
100. E

Notas

Capítulo 1

- 1 (Rennó 2013)
- 2 (Viana 2010)
- 3 (Viana 2010)
- 4 (Rennó 2013)
- 5 (Gonçalves 2013)
- 6 (Fenili 2013)
- 7 (Gonçalves 2013)
- 8 (Valls 2008)
- 9 http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm

Capítulo 2

- 1 (Viana 2010)
- 2 (Viana 2010)
- 3 (Chiavenato 2005)
- 4 (Chiavenato 2005)
- 5 (Viana 2010)
- 6 (Viana 2010)
- 7 (Viana 2010)
- 8 (Viana 2010)
- 9 (Viana 2010)
- 10 Fonte: <https://www.tesouro.fazenda.gov.br/pt/responsabilidade-fiscal/contabilidade-publica/manuais-de-contabilidade-publica>
- 11 (Rennó 2013)
- 12 (Gonçalves 2013)
- 13 (Francischini e Gurgel 2004)
- 23 (Fenili, *Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais para Concursos*: abordagem completa 2013)
- 14 (Gonçalves 2013)
- 15 (Francischini e Gurgel 2004)
- 16 (Viana 2010)
- 17 (Viana 2010)
- 18 (Viana 2010)
- 19 Fonte: <https://www.tesouro.fazenda.gov.br/pt/responsabilidade-fiscal/contabilidade-publica/manuais-de-contabilidade-publica>
- 20 Fonte: <https://www.tesouro.fazenda.gov.br/pt/responsabilidade-fiscal/contabilidade-publica/manuais-de-contabilidade-publica>

21 (Viana 2010)

Capítulo 3

1 (Viana, 2000) apud (Teixeira 2010)

2 (Dias 2009)

3 (Dias 2009)

4 (Rennó 2013)

5 (Dias 2009)

6 (Rennó 2013)

7 (Dias 2009)

8 (Gonçalves 2013)

9 (Dias 2009)

10 (Accioly, Ayres e Sucupira 2008)

11 (Francischini e Gurgel 2004)

12 (Rennó 2013)

13 (Rennó 2013)

14 (Martins e Laugeni 2005)

15 (Rennó 2013)

16 (Martins e Laugeni 2005)

17 (Accioly, Ayres e Sucupira 2008)

18 (Martins e Laugeni 2005)

19 (Accioly, Ayres e Sucupira 2008)

20 (Martins e Laugeni 2005)

21 (Gonçalves 2013)

22 (Martins e Laugeni 2005)

23 (Gonçalves 2013)

24 (Dias 2009)

25 (Dias 2009)

26 (Gonçalves 2013)

27 (Gonçalves 2013)

Capítulo 4

1 (Rennó 2013)

2 (Gonçalves 2013)

3 (Gonçalves 2013)

4 (Rennó 2013)

5 (Monte Alto, Pinheiro e Alves 2009)

6 (Monte Alto, Pinheiro e Alves 2009)

- 7 (Gonçalves 2013)
- 8 (Monte Alto, Pinheiro e Alves 2009)
- 9 (Arnold 1999)
- 10 (Dias 2009)
- 11 (Viana 2010)
- 12 (Gonçalves 2013)
- 13 (Monte Alto, Pinheiro e Alves 2009)
- 14 (Gonçalves 2013)
- 15 (Gonçalves 2013)
- 16 (Baily, et al. 1999)
- 17 (Baily, et al. 1999)
- 18 (Rennó 2013)
- 19 (Teixeira 2010)
- 20 (Rennó 2013)
- 21 (Monte Alto, Pinheiro e Alves 2009)
- 22 (Grant 2013)
- 23 (Monte Alto, Pinheiro e Alves 2009)
- 24 (Monte Alto, Pinheiro e Alves 2009)
- 25 Fonte: http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1311715093.pdf
- 26 (Arnold 1999)
- 27 (Arnold 1999)

Capítulo 5

- 1 (Barros 2005)
- 2 (Gonçalves 2013)
- 3 (Viana 2010)
- 4 (Viana 2010)
- 5 (Ballou 1998)
- 6 (Gonçalves 2013)
- 7 (Bowersox & Closs, 2001) apud (Barros 2005)
- 8 (Viana 2010)
- 9 (Viana 2010)
- 10 (Novaes 2001)
- 11 (Gonçalves 2013)
- 12 (Gonçalves 2013)
- 13 (Fenili 2013)
- 14 (Barros 2005)
- 15 (Rennó 2013)
- 16 (Viana 2010)

17 (M. A. Dias 2009)
18 Fonte: http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in205_88.htm
19 (Arnold 1999)
20 (Viana 2010)
21 (Arnold 1999)
22 (Rennó 2013)
23 (Rodrigues, 1999) apud (Barr os 2005)
24 (Lima, 2002) apud (Barr os 2005)
25 (Rennó 2013)
26 (Presidência da República; 1988)
27 (Santos, et al. 2008)
28 (A. F. Dias 2006)
29 Fonte: http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in205_88.htm
30 (Santos, et al. 2008)
31 (Rennó 2013)
32 Fonte: http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in205_88.htm
33 Fonte: http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in205_88.htm
34 (A. F. Dias 2006)
35 Fonte: http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in205_88.htm
36 (Novaes 2001)
37 (Novaes 2001)
38 (Viana 2010)

Capítulo 6

1 (Mazza 2011)
2 Lei Federal nº 8.666/1993
3 (Alexandrino and Paulo 2009)
4 Lei Federal nº 8.666/1993
5 (Alexandrino and Paulo 2009)
6 (Mazza 2011)
7 (Alexandrino e Paulo 2009)
8 Fonte: <http://www.governoeletronico.gov.br/acoes-e-projetos/compras-eletronicas/regime-diferenciado-de-contratacoes-2013-rdc>
9 (Valente, 2011)
10 (Ministério do Planejamento, 2008)
11 Fonte: <http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/agenda-21>
12 (Ministério da Fazenda e Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, 2009)
13 (Ministério da Fazenda e Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, 2009)
14 (Ministério da Fazenda e Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, 2009)
15 (Ministério do Planejamento, 2008)

16 (Agenda Ambiental na Administração Pública) apud (Valente, 2011)

17 (Ministério do Planejamento, 2008)

18 Fonte: <http://cpsustentaveis.planejamento.gov.br/wp-content/uploads/2010/03/Instru%C3%A7%C3%A3o-Normativa-01-10.pdf>

19 Fonte: <http://cpsustentaveis.planejamento.gov.br/?p=2284>

20 Fonte: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12349.htm

Capítulo 7

1 (Alexandrino e Paulo 2009)

Capítulo 8

1 (Ministério da Educação, IFAM 2012)

2 Fonte: <https://www.tesouro.fazenda.gov.br/pt/responsabilidade-fiscal/contabilidade-publica/manuais-de-contabilidade-publica>

3 (Ministério da Educação, IFAM 2012)

4 (Ministério da Educação, IFAM 2012)

5 (Ministério da Educação, IFAM 2012)

6 Fonte: http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in205_88.htm

7 (Ministério da Educação, IFAM 2012)

8 Fonte: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D99658.htm

9 (Ministério da Educação, IFAM 2012)

10 Fonte: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D99658.htm

11 (Secretaria do Tesouro Nacional 2011)

12 (Secretaria do Tesouro Nacional 2011)

13 (Mazza 2011)

14 Fonte: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D99658.htm

Capítulo 9

1 (Christopher 2011)

2 (Hara 2013)

3 (Bowesox e Closs, 2001) apud (Hara 2013)

4 (Gonçalves 2013)

5 (Albuquerque e Primo 2011)

6 (Christopher 2011)

7 (Yin, 1991) apud (Souza 2006)

8 (Christopher) apud (Guarnieri e Hatakeyama, 2007) apud (Tridapalli, Fernandes e Machado 2011)

9 (Chopra e Meindl, 2001) apud (Souza 2006)

10 (Albuquerque e Primo 2011)

11 (Albuquerque e Primo 2011)

- 12 (Martins e Laugeni 2005)
- 13 (Christopher 2011)
- 14 (Grant 2013)
- 15 (Georges 2010)
- 16 (Grant 2013)
- 17 (Guide et al., 2003) apud (Georges 2010)
- 18 (Grant 2013)
- 19 (Ballou 1998)
- 20 (Gonçalves 2013)
- 21 (Martins e Laugeni 2005)
- 22 (Christopher 2011)
- 23 (Christopher 2011)
- 24 (Albuquerque e Primo 2011)