

RESUMO

Este projeto destina-se a analisar a gestão dos bens patrimoniais na empresa privada. Procura-se obter um diagnóstico de como as empresas conduzem a gestão do seu patrimônio, relativamente a eficiência e produtividade, diante de uma economia globalizada.

A pesquisa será fundamentada em levantamentos de conceitos e práticas da gestão dos recursos patrimoniais. Serão realizados também, levantamentos em algumas empresas para se conhecer e avaliar as dificuldades e as práticas conduzidas.

Torna-se oportuno ressaltar que este trabalho não focará somente os aspectos contábeis e de legislação que a empresa está submetida, ainda que tais aspectos estejam contemplados no estudo.

PALAVRAS-CHAVE

Patrimônio; Gestão patrimonial; Produtividade e eficiência.

ABSTRACT

This project intends to analyze the asset management in enterprises. It will identify the practices of asset management in enterprises and what will be evaluated under efficiency and productivity criteria, considering a globalized economy.

The research will be based on assessment of concepts and practices in private organizations assets management. There will be also undertaken a survey, through personal interviewing, in sample enterprises, to assess and evaluate the difficulties and the real practices carried by those organizations.

It is worthwhile to mention that this work will not focus on accounting and legal aspects, even though such dimensions may be included in the study.

KEY WORDS

Goods management; Assets management; Private enterprises productivity and efficiency.

SUMÁRIO

I. Introdução	6
II. Objetivos	7
III. Metodologia do trabalho.....	8
IV. A função das organizações e o contexto legal e fiscal.....	8
V. Amplitude da administração patrimonial	11
VI. Caracterização do patrimônio	14
VII. Funções na gestão patrimonial.....	18
1. Compras	20
2. Seleção, classificação e padronização	22
3. Valores patrimoniais e avaliações.....	25
3.1. Valores patrimoniais.....	25
3.1.a. A depreciação e o imobilizado.....	26
3.1.b. Ativo diferido	32
3.2. Avaliações	33
3.2.a. Métodos de avaliações.....	35
3.2.b. O processo geral de avaliação.....	38
4. Segurança patrimonial	41
5. Qualidade	43
6. Manutenção	47

VIII. Recursos patrimoniais e desempenho.....	50
IX. Análise nas empresas.....	55
1. Roteiro de pesquisa.....	57
2. Análise dos resultados	59
X. Conceito de administração dos recursos patrimoniais	62
XI. Proposição operacional para uma nova gestão dos recursos patrimoniais.....	67
XII. Conclusão.....	69
XIII. Bibliografia	70

Este trabalho contou com a colaboração de:

Frederico Turolla, mestrando da EAESP/FGV

ANÁLISE DA GESTÃO PATRIMONIAL DE EMPRESA PRIVADA*

José Delázaro Filho

I. INTRODUÇÃO

Este projeto, que foi realizado junto ao NPP – Núcleo de Pesquisas e Publicação da EAESP-FGV, trata-se de um levantamento conceitual, complementado por uma pesquisa no campo de práticas empresariais de administração de bens patrimoniais. Representa mais uma contribuição aos Gestores de Empresas e à Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais, disciplina recentemente inserida no currículo do Curso de Administração pelo Conselho Federal de Educação.

Torna-se oportuno destacar que este projeto foi precedido pelo trabalho, já concluído, *Análise da Gestão Patrimonial de Empresa Pública*. Desta forma, alguns tópicos e conceitos que foram discutidos anteriormente, estarão presentes também neste estudo, quando representarem a mesma conotação conceitual para empresas públicas e privadas.

O trabalho desenvolvido é oportuno no contexto atual da globalização e melhoria de competitividade das empresas que necessitam e buscam elevar o desempenho da gestão e a eficiência operacional. A boa gestão dos recursos patrimoniais pode representar um importante elemento alavancador de resultados.

Serão levantados os aspectos de legislação, os métodos utilizados, e as dificuldades presentes na condução da gestão patrimonial nas empresas. Discute-se, também,

* O NPP agradece ao aluno que participou da pesquisa que originou o presente relatório como auxiliar de pesquisas, Frederico Araújo Turolla.

elementos conceituais que possam contribuir para a compreensão da área. Componente relevante neste projeto é a realização de um levantamento junto a empresas, quanto as práticas utilizadas na gestão patrimonial. Finalmente, são propostas alternativas de mudanças para a melhoria da gestão, no campo dos recursos patrimoniais.

É relevante destacar que o estudo realizado, ainda que trate, não foca, em primeiro plano, a compreensão dos elementos contábeis e de legislação tributária referentes ao patrimônio, mas sim, busca tratar a condução e os componentes da gestão.

II. OBJETIVOS

Este projeto visa discutir os conceitos, assim como analisar as práticas gerenciais, os resultados da gestão e a eficiência obtida na condução do patrimônio, no sentido mais estrito, em empresas privadas. Procura também conhecer as deficiências e os problemas encontrados na Administração Patrimonial com a intenção de efetivar proposições e recomendações de melhorias.

Como objetivos específicos deste trabalho, podem ser destacados os seguintes:

- Apresentar os conceitos envolvidos com a gestão patrimonial;
- Discutir a situação atual da gestão patrimonial;
- Estruturar uma proposta de gestão patrimonial.

Como objetivo complementar, pode ser ressaltada a possível utilização deste projeto na elaboração de material didático para os Cursos de Graduação em Administração.

III. METODOLOGIA DO TRABALHO

Com base nos objetivos definidos, nesse projeto são desenvolvidos inicialmente, os conhecimentos conceituais, pertinentes a área em estudo, fundamentados em bibliografia sobre patrimônio e práticas da gestão patrimonial e da contabilidade. Aspectos pertinentes à Lei das Sociedades Anônimas, do Regulamento do Imposto de Renda e outros tópicos são também considerados.

Em seguida é elaborado um roteiro orientador para levantamentos junto a cinco empresas localizadas no Município de São Paulo. Fundamentalmente, esse roteiro constitui-se de questões relativas à gestão patrimonial, destacando os aspectos de organização, modelos de gestão e dificuldades encontradas pelos gestores, os quais fornecerão subsídios para as proposições. Outra fonte de pesquisa são as empresas de sistemas e softwares para se conhecer modelos de gestão e controle patrimonial contidas nos grandes sistemas integrados de gestão.

Como passo seguinte, são apresentadas as características gerais e uma forma de estruturação para a construção dos recursos patrimoniais.

Finalizando, é apresentado um modelo orientador e recomendações que venham possibilitar uma eficiente gestão patrimonial nas empresas privadas.

IV. A FUNÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES E O CONTEXTO LEGAL E FISCAL

Para a produção de bens e prestação de serviços as pessoas estruturam-se ou organizam-se de forma individual, em sociedades ou outros tipos de organizações, com o objetivo de alcançarem maior eficiência na realização das atividades e operações.

Assim, as organizações desempenham importante papel na sociedade, ao longo do tempo, desenvolvendo a função de coordenar os chamados fatores de produção (capital, recursos naturais e trabalho), para obtenção de bens e serviços destinados à satisfação das necessidades humanas.

A extração, cultivo e criação, até os processos de transformação representam a atividade econômica desenvolvida pela empresa na produção dos bens e serviços. Dessa maneira, as organizações, mesmo tendo como objetivo o lucro para o atendimento às necessidades dos clientes, têm outros importantes finalidades e desafios, como a busca de constante aprimoramento tecnológico, a boa utilização dos recursos, bem como, a sua própria sobrevivência diante da concorrência.

Dentre as inúmeras formas de organização, algumas podem ser destacadas conforme o Quadro 1 – Formas de Organização Jurídica, a seguir:

Quadro 1

Formas de Organização Jurídica

Individual
Sociedades - Civil
- Comercial - Limitada
- Anônima
- Outros Tipos
Outras Formas - Cooperativa
- Fundação
- Condomínio
- Organização não Governamental (ONG)

A empresa individual constitui-se por um único proprietário podendo ter ou não empregados que desenvolvam as atividades. Normalmente são pequenas ou micro empresas.

Conforme apresentado, as sociedades entre pessoas podem ser civis ou comerciais. As civis destinam-se à prestação de serviços e são registradas nos Cartórios de Registros Civis das Pessoas Jurídicas. As sociedades comerciais, podem prestar serviços ou se dedicar a venda mercantil e produzir bens atuando, portanto, no comércio, na indústria ou na indústria-comércio. O registro das sociedades comerciais é feito na Junta Comercial.

As sociedades comerciais ou indústrias mais comuns e que mais interessam ao nosso estudo são as sociedades anônimas e as sociedades por quotas de responsabilidade limitada.

A sociedade anônima tem seu capital social representado por ações e a responsabilidade do acionista é limitada ao valor das ações que subscreveu. Este tipo de sociedade é regulamentado pela Lei nº 6.404, de 15/12/76, alterada pela Lei nº 9.457, de 05/05/97.

As sociedades anônimas compreendem as grandes empresas com capital aberto ou fechado. As empresas de capital aberto são aquelas que têm suas ações negociadas nas Bolsas de Valores e tem uma série de obrigações de divulgação de informações destinadas ao mercado.

Nas sociedades anônimas, de capital aberto, os tipos de ações mais presentes são as preferenciais, que privilegiam o recebimento de dividendos, e as ações ordinárias que também possibilitam o voto nas assembleias.

As sociedades anônimas de capital fechado não têm suas ações negociadas em Bolsas de Valores e normalmente têm menores obrigações quanto a divulgação pública de informações.

As sociedades por quotas de responsabilidade limitada não estão sujeitas a um conjunto de obrigações legais, que vão desde a publicação de suas demonstrações financeiras até a manutenção de livros societários, como nas sociedades anônimas. Desta forma, muitas empresas de grande e de médio porte e até empresas multinacionais que operam no Brasil serem constituídas sob a forma de limitada, para evitar a obrigatoriedade legal de divulgarem suas demonstrações financeiras. As sociedades limitadas têm seu capital dividido em quotas e cada sócio responde pelas quotas que subscreveu e, quando de falência, pelo total do capital.

V. AMPLITUDE DA ADMINISTRAÇÃO PATRIMONIAL¹

O patrimônio das organizações representa o conjunto de bens, direitos e obrigações, quantificáveis monetariamente. É o objeto efetivo que propicia a realização das atividades necessárias, através das operações, para que as organizações alcancem as suas finalidades e objetivos sócio-econômicos.

É senso comum, nas empresas e mesmo entre os administradores, que os recursos patrimoniais estão fortemente ligados ao campo da contabilidade, onde são consideradas as expressões como balanço do exercício, ativo, passivo e situação líquida. O balanço do exercício representando monetariamente o patrimônio e o capital de uma empresa. Resulta do balanço, a expressão balanço patrimonial, que evidencia o patrimônio; com a descrição do ativo, que são os investimentos, e do passivo, que mostram as origens dos investimentos. A situação líquida demonstra o estado de equilíbrio entre passivo e ativo. É oportuno ressaltar que poucas

¹ Este capítulo foi adaptado do projeto *Análise de Gestão Patrimonial de Empresa Pública* realizado junto ao NPP – Núcleo de Pesquisas e Publicações.

organizações tratam os aspectos e elementos patrimoniais mais além do foco contábil.

Procura-se nesse estudo tratar estas áreas de conhecimentos e práticas de forma integrada, buscando um novo conceito de Gestão Patrimonial, mais amplo, sistêmico e que expresse efetivamente sua importância na obtenção de melhores resultados pelas empresas. Nesse contexto, outros enfoques, não menos importantes, podem e deveriam ser relacionados com a Gestão Patrimonial evidenciados nas áreas do direito, da economia, das finanças, da produção, da engenharia econômica, da gestão ambiental, da engenharia de avaliações e da segurança patrimonial, entre outras.

No campo do direito, os interesses são pela propriedade e posse de bens, e pelos direitos, diante dos princípios legais, morais e jurídicos. Parte relevante do Direito está voltada para o Direito Patrimonial. Para o Direito, os bens não são considerados direitos, na sua essência, mas unicamente objetos de direito. O Ativo representa, sob esse enfoque, um objeto de direito do proprietário, assim como, o Passivo representa as obrigações. Os créditos e os débitos são também peças de interesse jurídico, uma vez representados por títulos, assim como pelos contratos, todos do ponto de vista dos objetos dos direitos e das obrigações das pessoas jurídicas ou físicas.²

Quanto aos aspectos econômicos e financeiros, o patrimônio está inteiramente ligado ao valor da organização, à composição dos custos, à formação dos preços e à promoção do lucro, através da eficiente utilização dos ativos fixos.

Para a área Econômico-Financeira, o patrimônio representa a riqueza e fator fundamental para o fluxo de renda em uma entidade e o elemento suscetível para cumprir uma necessidade da organização.

² Santos; Gerson, *Administração Patrimonial*, Florianópolis, Editora Papa Livro, 1997.

Na área da Produção, o patrimônio é o elemento principal para execução das operações e agregação de valores aos bens. Expressa a própria existência da organização e é o elemento básico para a sua sobrevivência ao longo do tempo, quando bem gerido. Convém destacar que para o processo de transformação os bens patrimoniais tornam-se cada vez mais significativos e merecedores de gestão intensiva diante do presente quadro da globalização, inovação e competitividade.

Do ponto de vista da Engenharia Econômica o patrimônio é considerado e estudado através das análises de investimentos. “A Engenharia Econômica pode ser definida como um conjunto de técnicas que permitem a comparação, de forma científica, entre os resultados de tomadas de decisão referentes a alternativas diferentes. Nesta comparação, as diferenças que marcam as alternativas devem ser expressas tanto quanto possível em termos quantitativos. A alternativa mais econômica deve ser sempre escolhida após a verificação de que todas as variáveis que influem no sistema foram estudadas.

As alternativas, normalmente, são denominadas alternativas de investimentos, pois exigem sempre a inversão de capital. O número e as características dessas alternativas podem variar de problema para problema, ou, melhor dizendo, para cada tipo de tomada de decisão”.³

A preocupação com o relacionamento entre meio-ambiente e empresa, vem alterando profundamente o estilo de administrar. As empresas, como um todo e as industriais, em especial, têm se preocupado com modernos equipamentos, com recursos de controles eficientes e novas tecnologias. Pesados investimentos vêm sendo feitos. A educação, a prevenção e o treinamento estão cada vez mais presentes. Desta forma, na Gestão Ambiental o patrimônio tem que ser visualizado quanto ao seu relacionamento com o ambiente considerando as interferências e impactos possíveis ocasionados ao meio ambiente, quando então, devem ser

³ Hummel, Paulo R.V.; Taschner, Mauro R.B.T.; *Análise e Decisão sobre Investimentos e Financiamentos*, Editora Atlas, São Paulo, 1995.

contemplados programas e medidas de suavizações. Por outro lado, a gestão ambiental deve implementar freqüentemente auditorias ambientais, pois o passivo ambiental, ao longo do tempo, é de responsabilidade da organização.

Relevante também é a Engenharia de Avaliações representando o conjunto de técnicas, métodos e processos para estimar qualitativa e quantitativamente o valor de bens e propriedades. Campo este em que o conhecimento profissional multidisciplinar e o imparcial julgamento, representam condições essenciais. A estimativa de valor é indispensável em situações como descarte, inventário, fusão ou incorporação de empresa, seguro e venda, substituição e análise de custeio, entre outras aplicações.

A Segurança Patrimonial caracteriza-se pela proteção dos bens tangíveis e intangíveis, deve focar o trinômio bem/ameaça/medidas de prevenção de forma sistêmica no modelo organizacional.

Outras áreas de atuação devem fazer parte ou relacionarem-se efetivamente com a Gestão Patrimonial, podendo ser destacadas a Engenharia de Manutenção, a Engenharia de Aquisição (compras), e Segurança e Saúde no Trabalho.

Nesse estudo será considerada uma gestão patrimonial congregando muitas áreas de atuação dentro das empresas, atuando com características sistêmicas e integradas entre si. Somente desta forma pode-se esperar melhores tomadas de decisão quanto aos bens patrimoniais e melhores resultados para a organização.

VI. CARACTERIZAÇÃO DO PATRIMÔNIO

Na estrutura do balanço patrimonial de uma organização o patrimônio está principalmente relacionado com o capital e pelas reservas, que constituem parte do passivo não circulante. Em contra partida, o capital e as reservas consubstanciam-se

nos ativos permanentes formados pelos investimentos, imobilizados e diferidos. De outra maneira, o patrimônio pode ser entendido como constituído pelos bens, direitos e obrigações de uma organização.

Os bens representam um dos mais importantes elementos do patrimônio e significam o elemento de que dispõe uma empresa ou uma entidade para a obtenção de seus fins. Como componente do patrimônio, de acordo com suas funções, bem pode ser também denominado “capital”. Comumente são subdivididos em :

- Bens/Capital Fixo - Bens que se consomem, lentamente, nas empresas, e sendo recuperando seu “gasto” através de quotas de reintegração.
- Bens/Capital Circulante - Bens que, nas empresas, se consomem em um só ato de produção (matérias-primas, materiais auxiliares, materiais de escritório, etc.).
- Bens/Capital Principal - Sistema de Bens necessários diretamente à obtenção dos resultados das organizações.
- Bens/Capital Acessório - Bens não diretamente ligado à produtividade das organizações.
- Bens de Domínio Público e de Domínio Particular - Pertencem a organizações públicas ou particulares.

Os bens podem ser também organizados ou receberem denominações de acordo com o tipo, forma, aplicação, deslocamento, etc. Entre as denominações mais comuns, destacam-se:

- Bens Corpóreos, Tangíveis ou Materiais - São elementos possuem formas identificáveis e palpáveis são representados pelos móveis, imóveis, máquinas e equipamentos, materiais, mercadorias e outros.

- Bens Incorpóreos, Intangíveis ou Imateriais - Não possuem substâncias materiais identificáveis e não são palpáveis, sendo representados por: marcas, patentes, direitos autorais, entre outros.
- Bens Móveis - Aqueles que podem ser deslocados sem alteração de sua forma, como: móveis de escritório, máquinas, equipamentos, etc.
- Bens Imóveis - Aqueles que não podem ser deslocados, como: terrenos, prédios, jazidas minerais, etc.

Ainda no campo patrimonial, podem ser destacados os direitos de uma entidade, conforme apresentados a seguir:

- servidão;
- usufruto;
- concessões;
- comodatos;
- posse;
- seguros;

Também devem ser elencados os direitos relativos à propriedade intelectual como aqueles incluídos, entre outros, nas seguintes classes:

- propriedade industrial – marcas, patentes de invenção e desenho industrial;
- know-how / tecnologia;

- direitos autorais;
- softwares, programas de computação e sistemas de informações;
- bancos genéticos;
- segredos de comércio e de indústria.

As obrigações de uma organização, as quais estão diretamente relacionadas com o patrimônio, são representadas, entre outras, por:

- obrigações perante terceiros;
- obrigações perante sócios.

Pelos elementos que o compõem e, conforme explicitado, pode-se inferir que o Patrimônio de uma organização está intimamente ligado à Administração de Materiais, à Administração Contábil-Financeira e à Administração Patrimonial, propriamente dita, e objeto deste trabalho.

Com a Administração de Materiais, a área patrimonial deve se relacionar para que ocorra uma boa condução gerencial das compras de máquinas e equipamentos e dos materiais de manutenção, reposição e reformas, entre outros.

Com a Administração Contábil-Financeira, o relacionamento do Patrimônio deve ocorrer para uma eficiente gestão dos pagamentos, dos recebimentos, da distribuição dos dividendos e lucros, entre outros.

No desenvolvimento deste trabalho a Administração Patrimonial será considerada relacionada somente aos bens tangíveis, aos bens imóveis, como também aos direitos das organizações. Bens tangíveis representados por: viaturas, móveis e

utensílios, máquinas, equipamentos, etc. Bens Imóveis, agregando: prédios, terrenos, etc. Direitos, enquadrados de uma forma geral.

VII. FUNÇÕES NA GESTÃO PATRIMONIAL

Conceitualmente neste trabalho a Administração de Recursos Patrimoniais de uma organização deve compreender o planejamento, a estruturação de funções e o controle, para que um conjunto racional de técnicas, operações e procedimentos possam fluir logicamente, desde a introdução ou aquisição, até a destinação final dos bens e direitos. Logo, a gestão dos recursos patrimoniais deve estar presente em todo ciclo de vida dos bens e utilização dos mesmos.

Entretanto, ao longo do tempo, tanto as empresas estatais como as privadas vêm considerando que a gestão patrimonial de forma limitada, à algumas atividades ou funções convencionais, ligadas tradicionalmente a área patrimonial, ou seja, restrita apenas ao controle das seguintes atividades:

- Cadastramento – com base na classificação, o cadastramento é o processo de registro das informações necessárias para a gestão e incluindo a operação de identificação física dos bens através da fixação de chapas, para facilitar o controle. Para os imóveis são considerados os direitos de propriedade: reais, locações e sobre propriedade alheia. O registro cadastral deve conter todas as informações imprescindíveis para a sua caracterização e controle.
- Recolhimento e guarda – representa a retirada de um bem de um órgão para o almoxarifado.
- Distribuição – é a transferência de um bem para uma determinada área.

- Carga e definição de responsabilidade – alocação dos bens em determinada área e a definição de responsabilidades pela guarda, utilização, conservação e controle dos bens perante a organização.
- Baixa – processo retirada ou saída do bem junto ao responsável ou detentor e remessa ao almoxarifado ou outro usuário.
- Alienação – quando os bens não atendem mais “às necessidades da empresa, eles são transferidos ou destinados para outras finalidades. Os bens alienados se enquadram nas seguintes categorias: excedentes, obsoletos, sucatas e outras.
- Inventários – é o processo de levantamento físico dos bens.

Essas atividades são tradicionalmente desenvolvidas de maneira isolada fora de um contexto sistêmico e constituídas com pouco poder para tomadas de decisão, torna a gestão patrimonial empobrecida, diante da importância que o patrimônio representa numa organização.

Para a configuração deste trabalho, em consonância com os objetivos propostos, serão consideradas outras funções que deveriam se relacionar direta ou indiretamente com a Gestão Patrimonial, diante de um novo contexto de importância do patrimônio e em conformidade com os objetivos desse trabalho.

Desta forma, dentre muitos, alguns serão tópicos tratados neste capítulo, destacando-se:

- Compras nas Empresas
- Seleção, Classificação e Codificação

- Valores Patrimoniais e Avaliações
- Segurança Patrimonial
- Gestão da Qualidade
- Manutenção

A discussão a ser desenvolvida acerca dos temas, não pretende esgotar os assuntos sobre todos os seus aspectos. Espera-se proporcionar uma visão da importância e ordem de grandeza dos mesmos na gestão patrimonial.

Outros tópicos complementares relativos a Gestão Patrimonial, poderão ser futuramente estudados e incorporados ao trabalho.

1. COMPRAS

Com o processo de globalização, com a busca intensa pela competitividade e diante dos expressivos recursos financeiros envolvidos, compras atualmente assume papel estratégico nos negócios, deixando cada vez mais para trás a visão de ser uma atividade burocrática e repetitiva; um centro de despesas e não de lucros.

Para a maioria das organizações a função compras está intimamente ligada ao suprimento de insumos para a produção, seja de materiais ou serviços, alcançando muitas vezes 50 a 80% do total das receitas brutas. É fácil perceber que mesmo pequenos ganhos, decorrentes de um melhor desempenho na função, têm grande repercussão no resultado. Por este e por outros fatores, como a reestruturação pela qual passam as empresas, como a evolução da tecnologia e os novos relacionamentos com os fornecedores, cresce, cada vez mais, a importância desta área ou função.

Na área patrimonial, da mesma forma, a função compras é revestida de grande importância, seja pelos recursos financeiros envolvidos, pelos aspectos técnicos de adequação ao uso ou pelos aspectos econômicos dos investimentos.

A função compras, no suprimento da produção ou na aquisição de bens, busca alcançar os seguintes objetivos:

- Obter bens e serviços na quantidade e com a qualidade necessárias, ao preço justo, com garantia do melhor serviço possível e correta entrega, por parte do fornecedor.
- Ao mesmo tempo deve desenvolver e manter boas relações com os fornecedores, e buscar fornecedores potenciais.

Para satisfazer estes objetivos, devem ser desempenhadas algumas atividades básicas como:

- Determinar as especificações de compra: qualidade certa, quantidade certa e entrega certa, tempo e lugar.
- Selecionar o fornecedor correto.
- Negociar os termos e condições de compra.
- Emitir e administrar pedidos de compra.
- Acompanhar o recebimento e pagamento.

No tocante a aquisição dos recursos patrimoniais, ainda que atualmente não aconteça, a área patrimonial deveria participar efetivamente em todo o processo de

compra, para que a empresa alcançasse bons resultados operacionais e econômico-financeiros, garantindo-lhe produtividade e a sobrevivência.

No sistema tradicional a função de compras fundamenta-se na procura do bem, na negociação do preço, e na definição do prazo e qualidade. Tais procedimentos datam do início do século, tendo sido introduzido, algumas vezes, apenas o uso dos recursos de computação.

Com o fenômeno da globalização e com o intenso processo de informatização e comunicação, ocorreu grande impacto na forma como as compras são efetuadas.

Surge um mercado global e, conseqüentemente, compras globalizadas (*global sourcing*). São implantados os sistemas de MRP – Materials Requirement Planning e de JIT – Just in Time. Mais recentemente, são implementados o EDI – Eletronic Data Interchange e o ECR – Efficient Consumer Response. Atualmente, destaca-se a utilização dos Recursos da Internet.

Desta forma, pode-se visualizar um processo revolucionário na função compras, sendo que necessariamente deve ser inserindo nesse contexto, a participação da Área Patrimonial.

2. SELEÇÃO, CLASSIFICAÇÃO E PADRONIZAÇÃO

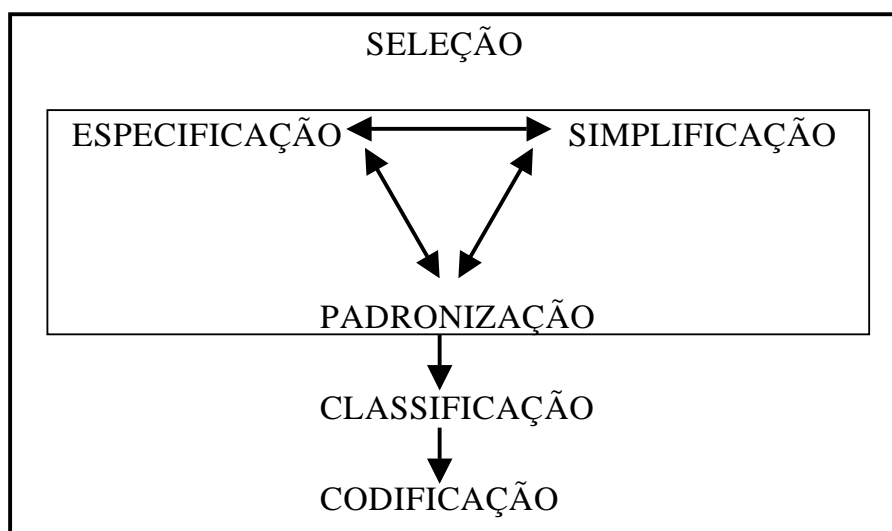
A escolha e seleção do material envolve uma solução de compromisso entre os seus diversos usuários e a organização. “O que é certo para um determinado usuário pode não ser para a organização e vice-versa. Grosso modo, os usuários tendem a escolher os materiais em função das suas características de desempenho, enquanto outros agentes dentro da organização procuram levar em consideração a pontualidade e o prazo de entrega dos fornecedores, o preço, as condições de pagamento etc. Assim, a seleção dos materiais que serão utilizados pela organização

deve ser obtida mediante uma administração que seja capaz de explicitar as divergências e alcançar um consenso razoável entre os diferentes atores envolvidos, usuários, compradores, almoxarife, diretor financeiro etc. Isso pode ser obtido através de comitês interfuncionais que analisam os materiais para efeito de selecionar os mais adequados para a organização e os seus diversos usuários. Durante a II Guerra Mundial, um político disse que a guerra é um assunto tão importante que não poderia ficar a cargo exclusivo dos militares. Parafraseando o citado político, pode dizer que a escolha dos materiais é tão importante para a empresa que não pode ficar exclusivamente na mão dos usuários dos materiais. E nem dos administradores de materiais”.⁴ Torna-se evidente e lógico que a Área Patrimonial deve fazer parte do processo.

Pode-se inferir que no tocante a aquisição dos recursos patrimoniais a colocações anteriores devem ser perfeitamente compreendidas pela organização e pela área patrimonial. Logo, para escolher os bens é necessário realizar de forma integrada e sistematizada as seguintes atividades: seleção, especificação, simplificação, padronização, classificação e codificação.

O quadro 2 – Relações entre Seleção, Classificação e Codificação ilustra o conjunto dessas atividades e relações, conforme se segue:

⁴ Barbieri, José Carlos – Administração de Materiais – EAESP – FGV/1998.

Quadro 2**Relações entre Seleção, Classificação e Codificação**

Por especificação se entende as atividades voltadas para identificar e individualizar os bens definindo as características e as propriedades necessárias. Significa também a definição dos requisitos técnicos que um bem ou processo deve apresentar para cumprir sua finalidade.

Os procedimentos de simplificação buscam reduzir a variedade e as características físicas e funcionais desnecessárias nos bens. Busca-se também eliminar os materiais, as funções e os quesitos face ao surgimento de outros com melhor desempenho ou desnecessários.

Os principais critérios para reduzir a variedade desnecessária referem-se a qualidade, custo, condições de fornecimento, funções operacionais entre outros.

Padronização é o processo pelo qual a organização torna obrigatório o uso, a compra ou a produção de um certo material, deve necessariamente resultar das atividades de especificação e simplificação.

Os bens selecionados devem ser então classificados sob diversos critérios, para facilitar as atividades operacionais, administrativas e de controle. Há diversas formas de classificação de bens, normalmente adequados a cada organização, podendo em princípio seguir a tipologia dos bens já definidos pelo processo de seleção.

Codificação refere-se a distribuição de símbolos aos bens classificados para melhor identificação. São usados códigos (ou combinações) alfabéticos, numéricos ou alfanuméricos. Atualmente vem sendo implementado o código de barras que é fundamentado no código numérico e possibilita a leitura automática, através de leitores óticos (scanner) e facilitando os procedimentos de gestão dos bens.

3. VALORES PATRIMONIAIS E AVALIAÇÕES

O conceito de valor de um bem em uma organização é relativamente complexo, o que torna a avaliação difícil e muitas vezes subjetiva.

Desta forma, se faz conveniente discutir conceitos como valor, depreciação, desgaste, avaliações, entre outros, voltados para a administração patrimonial no enfoque da Empresa Privada.

3.1. Valores patrimoniais

Na gestão patrimonial a valorização dos bens podem ser enfocados sob diversos aspectos:

Ao longo do tempo, os bens materiais perdem os seus valores ou diminuem de preço devido ao tempo, ao desgaste físico, à obsolescência funcional e à obsolescência econômica. Este fenômeno é denominado de maneira geral de depreciação, podendo ser definido como o encargo ou despesa anual que é feita ou prevista durante o período de vida útil para a manutenção do investimento seja em edifícios, maquinários e equipamentos ou para recuperação do investimento, na ocasião da retirada de serviço do bem ou em qualquer momento de reposição e alienação, como também, para os custeios.

3.1.a. A depreciação e o imobilizado

O ativo imobilizado é parte integrante do ativo permanente da empresa. Conforme o art. 179, IV, da Lei nº 6.404/76 alterada pela Lei nº 9457/97, Lei das Sociedades por Ações, “compreende os direitos que tenham por objeto bens destinados à manutenção das atividades da companhia e da empresa, ou exercidos com essa finalidade, inclusive os de propriedade industrial ou comercial”. Por conseqüência, depreende-se que são representados por bens tangíveis ou intangíveis. Apresentam as seguintes características básicas:

- Serem utilizados nas atividades da empresa;
- Não estejam, enquanto ativos, destinados à venda;
- Vida útil superior a um ano;
- Relevância de valor.

Portanto, pode-se deduzir que o tipo de imobilizado varia de acordo com a atividade operacional de cada empresa.

Entre os itens que habitualmente compõem o ativo imobilizado podem ser evidenciados os seguintes:

- Imóveis e terrenos
- Máquinas e equipamentos
- Veículos
- Móveis e instalações
- Imobilizações em andamento
- Outros

Logo, o imobilizado está relacionado ao tempo, ao uso, à obsolescência e ao desgaste, tendo correlação direta com os conceitos de depreciação, amortização e exaustão que representam as formas de redução de valor do bem.

A depreciação, se refere ao desgaste ou deterioração pelo uso ou pelo transcorrer do tempo. Evidencia-se portanto, que somente os bens tangíveis imobilizados são depreciados.

Quanto as amortizações, são aplicáveis sobre os intangíveis como marcas, patentes e jazidas de minérios.

A exaustão, por outro lado, é indicada por exemplo aos recursos naturais como florestas e jazidas de minérios.

Dentre as formas redutoras de valor do bem na empresa privada é ponto relevante para a questão do patrimônio o tratamento dado à depreciação dos bens.

Para o Prof. Claude Machline, três conceitos distintos de depreciação podem ser expressados ou compreendidos:

“Para o engenheiro, a depreciação é o desgaste físico da máquina. A depreciação anual é calculada, segundo ele, dividindo o valor inicial do equipamento pela sua duração provável em anos. Ele estima essa duração provável pela sua experiência com equipamentos análogos, ou com dados fornecidos pelo construtor.

Para o contador, a depreciação anual é o resultado do rateio do investimento inicial em certo número de anos, rateio este destinado a fazer incidir equitativamente o custo inicial do equipamento sobre um número adequado de período contábeis, em vez de debitá-lo todo num período único, o que diminuiria consideravelmente o lucro fiscal neste período. O número mínimo de anos, nos quais se pode depreciar os equipamentos é fixado pelo Regulamento do Imposto de Renda.

Para o economista, finalmente, é esse o único conceito que devemos dotar em Análise de Investimentos, as considerações de ordem legal ou de desgaste físico não vem ao caso, sendo a taxa de depreciação uma questão de diretriz a adotar, quanto a velocidade desejada para recuperação do capital empatado. O número de anos escolhido para depreciar o equipamento será, então, igual, no máximo, à duração física provável do equipamento, ou ao número de anos legalmente permitido, podendo ser bem menor, caso: a) haja risco do obsolescimento do processo; b) existam condições de instabilidade econômica que aconselham prudência na aquisição de equipamentos e exijam a mortização rápida do capital investido; c) haja grande risco técnico ou mercadológico no empreendimento”.⁵

Efetivamente no campo de Gestão Patrimonial, o conceito do economista é o que deve ser seguido, pois ao lançar as despesas relativas à depreciação, não somente representa ou constitui um fundo de reservas para reposição e abatimento de impostos para a contabilidade, como também resguarda recursos para a

⁵ Machline C., e outros, *Manual de Administração da Produção*, Rio de Janeiro, Editora da FGV, 1989.

modernização de processos e recuperação do investimento, mesmo antes dos desgastes e da obsolescência dos bens.

Destas considerações pode-se depreender que em qualquer investimento empresarial as condições de segurança e rentabilidade para o capital são pressupostos fundamentais.

A busca e o interesse pela segurança de retorno dos investimentos estão relacionados à dois pontos fundamentais:

“Menor risco possível para o capital, seja quanto ao insucesso do empreendimento, seja quanto ao aspecto político e conjuntural;

Preservação do valor do capital aplicado; essa condição visa a garantir a conservação do seu valor efetivo, em termos de poder aquisitivo constante do investimento inicial, mesmo que ocorra uma depreciação da moeda ao longo dos anos”.⁶

Desta forma, para diminuir o risco do insucesso pode-se realizar o planejamento industrial ou empresarial, através de previsões de vendas e da produção, de análises financeiras.

Para momentos de baixa produção e venda deve-se contar com alternativas para vendas de bens, redução dos custos de produção ou mesmo buscar trabalhos externos terceirizados, para manter a eficiente utilização dos bens produtivos.

Depreende-se que a utilização correta da depreciação é fundamental para a determinação dos custos de produção para a formação dos preços e para a apuração dos resultados, além de ser considerado seu efeito no imposto de renda.

⁶ Machline C., Op. cit.

Por outro lado, a depreciação é elemento básico para a valorização do equipamento em cada momento, seja para efeito de contratação de seguro e fixação de valor de venda, ou no caso de fusões e incorporações, entre outros aspectos.

Segundo De Garmo, “a depreciação deverá recair inteiramente sobre o tempo de vida econômica. Desta maneira, equipamentos que funcionam insatisfatoriamente do ponto de vista econômico devem ser substituídos sem provocar perda de capital, mesmo que estejam em boas condições de uso”.⁷

Estas colocações devem ser levadas em conta na gestão dos ativos, isto é, do patrimônio, para decidir se um equipamento deve ser ou não substituído considerando-se sua contribuição na geração de custos.

Considerando ainda, DeGarmo, sob o ponto de vista da empresa privada, um sistema de depreciação deve abranger os seguintes aspectos:

1. Ser capaz de fazer com que haja uma recuperação do capital investido tão rapidamente quanto possível, em consonância com os fatos econômicos envolvidos.
2. Ser simples.
3. Assegurar que os valores contábeis, em qualquer época, não sejam maiores que os valores reais.
4. Que seja aceito pelo Imposto de Renda.

Torna-se oportuno apresentar algumas considerações sobre Depreciação de Bens do Ativo Imobilizado contidas no Regulamento do Imposto de Renda, , Lei nº 4506/64 e alterações, conforme se segue:

⁷ De Garmo, E. Paul, *Engeneering Economy*, The Macmelan Company, NY,1967.

A Secretaria da Receita Federal publicará periodicamente o prazo de vida útil admissível, em condições normais ou médias para cada espécie de bem, ficando assegurado ao contribuinte o direito de computar a quota efetivamente adequada às condições de depreciação de seus bens, desde que faça a prova dessa adequação, quando adotar taxa diferente.

No caso de dúvida, o contribuinte ou a autoridade lançadora do imposto poderão pedir perícia ao órgão oficial competente, ou de outra entidade oficial de pesquisa científica ou tecnológica, prevalecendo os prazos de vida útil recomendados por essas instituições, enquanto os mesmos não forem alterados por decisão administrativa superior ou por sentença judicial, baseados, igualmente em laudo técnico.

Diante da regulamentação do imposto de renda depreende-se que, quando se tratar de estudos econômicos para tomadas de decisão, os aspectos a serem abrangidos quanto a depreciação devem ser diferentes. Obviamente devem ser capazes de recuperar o capital investido, e proporcionar o retorno do investimento esperado, durante o tempo de vida estimado ou útil.

Na área contábil, muitos métodos de Depreciação são apresentados, dos quais podem ser mencionados os seguintes:

- a) Método da Linha Reta (quotas constantes)
- b) Método das Taxas Fixas
- c) Método das Taxas Variáveis
- d) Método de Cole
- e) Método de Horas Trabalhadas
- f) Método de Unidades Produzidas

g) Método da Depreciação Decrescente

h) Métodos Especiais

O Método da Linha Reta é o mais utilizado devido ser o único aceito pelo Imposto de Renda. Conhecida a taxa anual de depreciação, que é fornecida pela Receita Federal, a depreciação anual pode ser calculada com a seguinte expressão:

$$D = (C-L) \times 1/n$$

D é o valor da depreciação anual

C é o valor do investimento inicial

L é o valor de descarte líquido (valor residual menos custo de descarte) do equipamento após o enésimo ano de uso. É um valor normalmente de difícil quantificação.

n é igual ao número de anos de vida útil

1/n é igual a taxa anual de depreciação

3.1.b. Ativo diferido

O ativo diferido que faz parte do ativo, constitui-se pelas aplicações de recursos em despesas que contribuirão para a formação de resultados de mais de um exercício. São os ativos intangíveis, cuja amortização deverá ocorrer durante o período em que estiverem contribuindo para a formação do resultado da empresa.

Como ativo diferido pode-se destacar as despesas incorridas durante o período pré operacional, construção e implementação, ampliação, pesquisas, desenvolvimento

de produtos, projetos ou recursos. Caracterizam-se pelos gastos incorridos quando a empresa ainda não iniciou sua fase de produção para operar no futuro.

Cabe evidenciar que os custos de preparação e desenvolvimento de projetos ligados às construções civis ou ampliação não representam ativos diferidos pois estes constituem-se em elementos da construção e devem integrar o ativo imobilizado.

A Lei nº 6404 de 15/12/76, alterada pela Lei nº 9457/97, que dispõe sobre as sociedades anônimas, apresenta em seu artigo 183 no § 3º, “os recursos aplicados no ativo diferido serão amortizados periodicamente, em prazo não superior a 10 (dez) anos, a partir do início da operação normal ou do exercício em que passem a ser usufruídos os benefícios deles decorrentes, devendo ser registrada a perda do capital aplicado quando abandonados os empreendimentos ou atividades a que se destinavam, ou comprovado que essas atividades não poderão produzir resultados suficientes para amortizá-los”.

3.2. Avaliações

No campo da gestão da empresa privada as avaliações ou a engenharia de avaliações, possuem relevante significado, principalmente quando relacionadas a gestão do patrimônio.

Para qualquer tipo de entidade seja pública ou privada, a avaliação de um bem está fundamentada na aplicação de um conjunto de técnicas que possibilita levantar o seu valor específico. Não representa uma ciência exata. Representa sim, a arte de estimar valores em que os conhecimentos profissionais, a confiabilidade das informações e o bom julgamento, são condições essenciais⁸.

⁸ Moreira, Alberto L., *Princípios de Engenharia de Avaliações*, Editora PINI, SP, 1997.

No campo da gestão patrimonial as avaliações tem absoluta importância na definição de seguros, valorização do patrimônio tangível (imóveis, máquinas, equipamentos e outros), do patrimônio intangível (marcas, patentes, contatos, concessões etc), avaliação para desapropriação ou servidões de imóveis, decisão de investimentos, custos de reposição, perícias, laudos e estudos de obsolescências entre outros.

Desta forma, o objetivo da avaliação é encontrar a tendência central ou média ponderada de indicadores ou valores orientados por dados econômicos, financeiros e de mercado, tais como:

- valores referenciais de vendas ou de aluguéis;
- atualização ou levantamento de preços e valores;
- comparação direta (tamanho, qualidade, localização, estado de conservação etc.);
- comparação indireta (rendas e taxa de capitalização).

Considerando as normas da ABNT Associação Brasileira de Normas Técnicas que tem elaborado vários trabalhos no campo das avaliações em consonância com o SNMNQI - Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - podem ser destacadas as seguintes normas relacionadas à Gestão Patrimonial:

- NB-502 (NBR 5.676) - Avaliações de Imóveis Urbanos;
- NB-613 (NBR 8.799) - Avaliações de Imóveis Rurais;
- NB-899 (NBR 8.951) - Avaliação de Glebas Urbanizáveis;
- NB-900 (NBR 8.977) - Avaliação de Máquinas, Equipamentos, Instalações, Complexos Industriais.

3.2.a. Métodos de avaliações

Analisando-se os documentos, anteriores citados, que são normas orientadoras fundamentais e em certas situações obrigatórias de se serem seguidas, os seguintes métodos básicos para a avaliação de bens de maneira geral podem ser destacados.

- Métodos Diretos

- Método Comparativo de Dados de Avaliação

Este método está assentado nas informações sobre valor de venda ou rendimentos. O valor do bem é estimado pelas comparações de dados coletados junto ao mercado, organismos técnicos, organizações ou outra fonte confiável. Quando possível deve ser considerado o tratamento estatístico dos dados obtidos.

- Método Comparativo de Custo Reposição ou Reprodução

Neste caso apropria-se o valor do bem através dos custos e valores para reposição do bem. A composição dos custos deve ser fundamentada em orçamentos comprobatórios, e justificados e qualificados os efeitos do desgaste físico, do obsolescimento e da depreciação.

- Métodos Indiretos

- Método de Renda ou Rendimentos

Apropria-se o valor do bem e ou suas partes constitutivas com base no valor presente dos rendimentos líquidos reais, previstos ou potenciais. Aspectos fundamentais neste método são representados pelo correto uso e pela determinação da taxa de desconto ou juros, no período utilizado de capitalização e pela confiável determinação dos rendimentos líquidos.

– Método Involutivo

Este método está baseado na análise de viabilidade técnico-econômica. Consistindo na apuração da receita total potencialmente auferida com a venda e eficiente aproveitamento, deduzindo todos os gastos ou despesas potenciais diretas e indiretas, numa eventual execução ou implantação operacional. O lucro potencial também deve ser deduzido, para a obtenção do valor do bem.

– Método Residual

Este método estima o valor do imóvel na sua totalidade, isto é, considerando terreno como um todo, lote mais benfeitorias e partes constitutivas, e em seguida efetua-se a subtração do valor estimado do terreno.

Para a tomada de decisão, estes métodos podem ser considerados de forma comparativa, um com ao outros ou serem considerados conjuntamente, quando for necessário ou indicado.

Por outro lado, no caso de avaliação de imóveis, outros documentos complementares podem ser consultados, tais como:

- Decreto Federal nº 81.621, de 03/05/78, que aprova o Quadro Geral da Unidades de Medida;
- Lei Federal nº 5.194 de 24/12/66, que regula o exercício das profissões de Engenheiro, Arquiteto e Engenheiro Agrônomo e dá outras providências;
- Resolução nº 205, do Conselho Federal de Engenharia, Arquiteto e Agronomia, de 30/09/71, que adota outras providências;

- Resolução nº 218, do Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia e demais resoluções pertinentes, que fixam as atribuições profissionais do Engenheiro, Arquiteto e Engenheiro Agrônomo nas diversas modalidades;
- Lei nº 6.496/77, que institui a “Anotação de Responsabilidade Técnica” na prestação de serviços de Engenharia, de Arquitetura e de Agronomia; autoriza criação pelo CONFEA de uma Mútua de Assistência Profissional e dá outras providências;
- NB 140 - Avaliação de custos unitários e preparo de orçamento de construção para edifícios em condomínio;
- NB 144 - Discriminação de serviços técnicos para construção de edifícios;
- NB 502 - Avaliação de imóveis urbanos;
- Código Civil (Lei nº 3.071, de 1/1/1.916, entre outras, e legislação posterior);
- Código de Processo Civil (Lei nº 5.869, de 11/1/1.973, entre outras, e legislação posterior);
- Código de Águas;
- Código de Mineração;
- Código Florestal;
- Estatuto da Terra (Lei Federal nº 4.504, de 30/11/1.964);
- Outros.

3.2.b. O processo geral de avaliação

Dependendo do tamanho, do valor e da precisão necessária o processo de avaliação de bens poderá sofrer maior detalhamento ou simplificação ou é representado pelos seguintes passos:

Identificação do Problema - abrangendo dois aspectos fundamentais: um referente ao objeto a avaliar e outro referente à finalidade. Quanto ao objeto deve-se destacar a sua caracterização (localização, instalação descrição técnica e operacional , e estado de conservação, entre outros).

No que se refere à finalidade da avaliação, deve-se destacar em que espécie de valor esta fundamentado: se valor venal, custo de reprodução, renda do valor residual, valor atual e valor de mercado etc. Também deve ser considerado se a avaliação se destina a expropriação, taxaço de impostos, renovação de locação, hipoteca, substituição ou venda, etc.

Levantamento Preliminar e Plano de Trabalho - através de um levantamento preliminar do bem pode ser indicado o método mais aconselhável para a avaliação e desenvolvimento de um plano de trabalho compatível com o objeto da avaliação.

Obtenção dos Dados - tem por finalidade reunir dados de mercado e técnicos referentes a vendas, rendas, custos e valores.

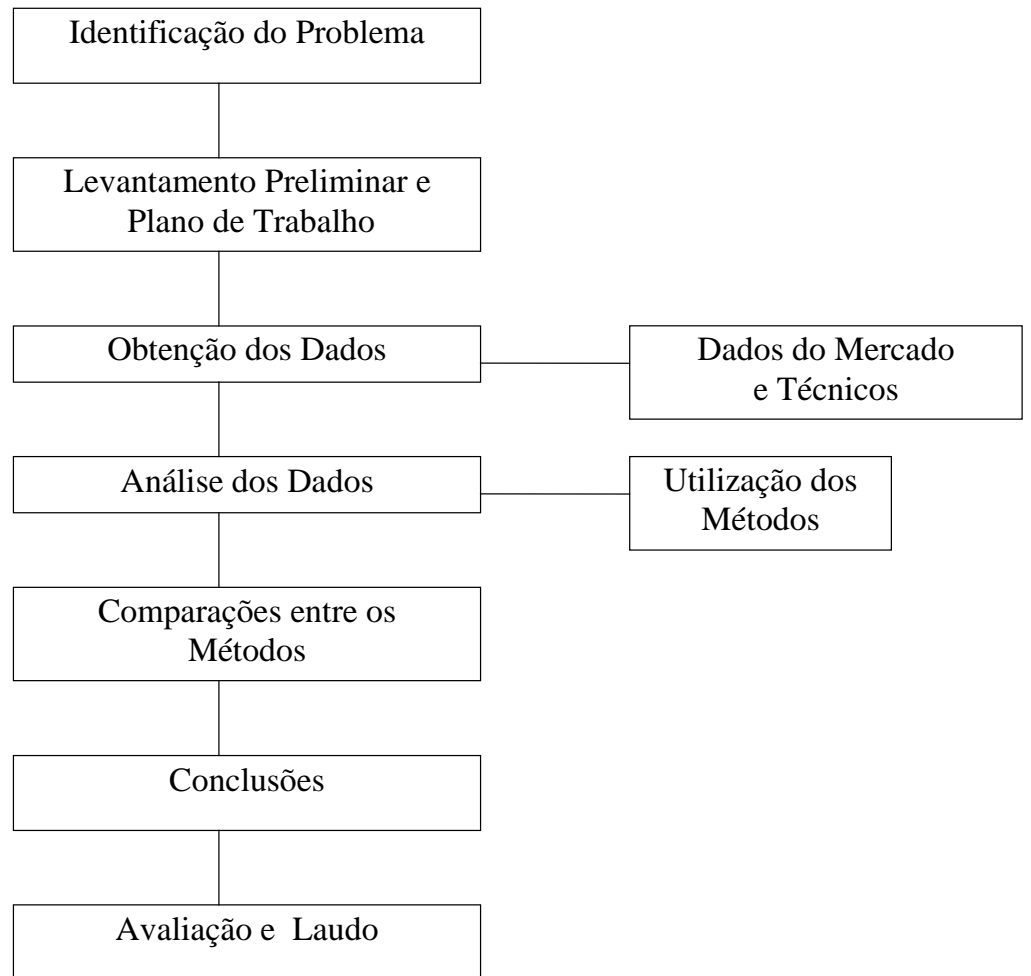
Análise dos Dados - é o momento em que o avaliador fará estruturação dos dados em função dos métodos escolhidos e a obtenção dos resultados.

Comparações entre os Métodos e Conclusões - com a obtenção dos resultados por um ou vários métodos o avaliador finalizará a avaliação com a devida documentação explicitadora.

Avaliação Final e Laudo

O avaliador deverá levar em conta as tendências econômicas, os indicadores econômicos e financeiros e o estudo da tecnologia, e no caso específico da avaliação de imóveis a tendências locais e regionais que possam intervir no valor da propriedade.

O roteiro para desenvolvimento de avaliações, fundamentado nos passos já discutidos, pode ser apresentado através de um fluxograma, conforme colocado no Quadro 3 - Processo Geral de Avaliação, a seguir:

Quadro 3**Processo Geral de Avaliação**

(Adaptado de Princípios de Engenharia de Avaliações Alberto Lélío Moreira)

4. SEGURANÇA PATRIMONIAL

A segurança, no sentido amplo, deve estar presente em todas as áreas de uma organização.

No campo patrimonial a segurança se caracteriza pela proteção dos bens tangíveis e intangíveis de uma organização para que eles possam desempenhar suas funções e alcançarem a eficiência nos processos e a eficácia nos resultados.

Conforme colocado por Gil⁹, a segurança empresarial deve ter como foco fundamental o trinômio bem/ameaça/medida de proteção:

- Bem - é o objeto das preocupações e razão da existência da tecnologia de segurança;
- Ameaça - é o momento ação atitude ou evento que torna indisponível, ou em situação de uso precário, os bens necessários à operação da empresa;
- Medida de Proteção - é o evento ou prática que coloca e mantém em equilíbrio, os interesses e necessidades da empresa em relação aos bens a ela disponibilizados.

Atualmente, com o desenvolvimento crescente dos programas de qualidade total e da enorme evolução dos sistemas de informações gerenciais, a segurança patrimonial torna-se muito facilitada de ser desenvolvida e implementada.

Para ser eficiente é fundamental que ocorra o planejamento e estruturação de um modelo sistêmico, integrado com gestão a da qualidade e informações gerenciais, assim atingir os objetivos da organização como um todo.

⁹ Gil, Antonio L., *Segurança Empresarial e Patrimonial* - Editora Atlas, São Paulo 1995.

No campo da segurança patrimonial, alguns princípios fundamentais devem reger as ações de desenvolvimento, implantação e operacionalização de um modelo sistêmico, dentre as quais podem ser destacadas:

- estruturar o modelo organizacional de segurança, definindo autoridade, responsabilidade, legitimidade e capacitação;
- definir planos diretores, planos de contingências e planos de normalização das práticas de segurança;
- cadastrar, e controlar os bens;
- investigar as alternativas de risco e vulnerabilidade;
- monitorar e auditar regularmente os bens patrimoniais;
- documentar sistematicamente;
- disponibilizar recursos e fornecer capacitação;
- a segurança deve caracterizar-se de forma sistêmica e integrada com todas as áreas das organizações.

Atualmente, além da segurança dos bens tangíveis, que apresenta maior tradição, surgem como componentes fundamentais de segurança os bens intangíveis representados pelos softwares e a tecnologia da informação. Podendo sofrer variação em função do tipo, do tamanho, da localização e dos riscos envolvidos com a organização; um sistema de segurança pode conter as seguintes atividades ou áreas de proteção:

- Sistema de Segurança
- segurança dos processos
 - segurança dos recursos financeiros
 - segurança das instalações
 - segurança em computação e softwares
 - segurança da informação
 - segurança dos recursos humanos

5. QUALIDADE

Aspecto dos mais relevantes na Administração das Organizações é a qualidade que pode significar: fazer certo, acertar na primeira vez, atender as necessidades, evitar desperdícios, entre outras conotações. Logo, o patrimônio deve ser gerido com qualidade para que atinja plenamente bons resultados.

A Área Patrimonial além de desenvolver suas atividades com qualidade, deve estar relacionada com o Sistema de Gestão da Qualidade da Organização como um todo. Deve atuar em consonância e contemplar os fundamentos que regem os sistemas de qualidade.

Portanto, convém aqui destacar alguns benefícios para a área patrimonial que poderá obter com a efetiva participação na Gestão da Qualidade:

- melhorias nas operações;
- reduções de desperdício, retrabalho e refugo;

- melhoramentos na ordem e na organização internas;
- progressos nas comunicações e nas ações comportamentais e gerenciais;
- avanços nas relações entre a organização e os seus clientes ou usuários; e
- melhoria na imagem da empresa e na sua confiabilidade.

A implantação de sistemas de qualidade numa empresa não acarreta transformação total da organização simplesmente mudanças, mas, seguramente condiciona a organização rumo à eliminação de erros e confusões, e à obtenção de um sistema prático de acompanhamento e conscientização coletiva.

Os sistemas de qualidade expressam princípios de conduta a serem implementados nas organizações. Dentre eles podem ser destacados alguns que, efetivamente, contribuam para com a boa gestão dos bens patrimoniais nas empresas.

DEFINIÇÃO DE RESPONSABILIDADES - deve ocorrer definição e responsabilidade, de autoridade e de inter-relacionamento dos elementos que gerenciam, executam e verificam os trabalhos. Isso deve incluir a prevenção de ocorrências, a identificação e o registro de irregularidades.

ESTRUTURAÇÃO DE UM SISTEMA – é necessária a estruturação ou participação em um sistema de qualidade como meio de garantir que os requisitos especificados sejam atendidos. O desenvolvimento de um Manual de Procedimentos é mandatório. O mesmo deve ser integrado às demais áreas.

Todos os procedimentos utilizados devem ser documentados e consistentes com a política da qualidade definida. A extensão da documentação requerida para realizar as tarefas depende dos métodos aplicados, habilidades necessárias e treinamento do pessoal envolvido nas atividades.

CONTROLE DE DOCUMENTOS E DE DADOS – a área patrimonial em conjunto com organização deve estabelecer e manter procedimentos para controle de todos os documentos e dados. Os documentos e os dados devem ser analisados criticamente e aprovados quanto à sua adequação, por pessoal autorizado, antes de sua emissão. Quanto à forma de registro, são válidos cópia física ou meios eletrônicos.

IDENTIFICAÇÃO E CADASTRAMENTO - significando ter capacidade para se referir a um bem. Para tanto, precisa ser marcado e registrado, e ter documentação associada, para todos os estágios, desde a entrega, instalação, uso e devolução.

AÇÃO CORRETIVA E AÇÃO PREVENTIVA - a área patrimonial deve estabelecer, documentar e manter procedimentos para:

- a) investigar a causa da não conformidade e a ação corretiva necessária para prevenir repetição;
- b) analisar todos os processos, operações de trabalho, registros da qualidade, relatórios de assistência técnica e reclamações, para detectar e eliminar causas potenciais da não conformidade;
- c) iniciar ações preventivas para tratar dos problemas. Ações preventivas podem ser resultados de análise de relatórios, e registros da qualidade e desempenho. As informações e mudanças decorrentes da prevenção devem ser encaminhadas à Administração para análise crítica. O procedimento deve prever alguma forma de verificação para comprovar que os problemas foram eliminados .

MANUSEIO E ARMAZENAMENTO - a organização deve estabelecer, documentar e manter procedimentos para manuseio, armazenamento e expedição do bem.

A intenção é preservar a qualidade do bem e prevenir danos ou deterioração.

Os controles requeridos dependem da natureza e do emprego do bem, e devem ser estabelecidos por documentos e procedimentos específicos. Áreas devem ser definidas para depósitos ou armazenamento de forma a prevenir danos e deterioração.

CONTROLE DE REGISTROS DA QUALIDADE – a área de Gestão Patrimonial deve estabelecer e manter procedimentos para identificar, coletar, indexar, acessar, arquivar, armazenar, manter e dispor os registros da qualidade. Os registros da qualidade devem ser mantidos para demonstrar a obtenção da qualidade requerida e a efetiva operação do sistema da qualidade.

AUDITORIAS INTERNAS DA QUALIDADE - deve ser implantado um sistema abrangente de auditorias internas da qualidade, planejadas e documentadas, para verificar se as atividades da qualidade estão em conformidade com o planejado. As auditorias devem ser programadas com base na situação atual e importância da atividade. As auditorias e as ações de acompanhamento devem ser executadas conforme os procedimentos documentados. Os resultados das auditorias devem ser documentados e levados ao conhecimento do pessoal que tenha responsabilidade pela área auditada. O pessoal responsável pela administração da área deve tomar, em tempo hábil, ações corretivas referentes às deficiências encontradas pela auditoria.

TREINAMENTO - devem ser estabelecidos e mantidos procedimentos para identificar as necessidades de treinamento e providenciá-lo para todo o pessoal envolvido. O pessoal que executa tarefas especificamente designadas deve ser qualificado com base na instrução apropriada, no treinamento e/ou experiência, conforme requerido. Registros apropriados do treinamento devem ser mantidos.

SERVIÇOS ASSOCIADOS - serviços associados referem-se ao fornecimento de assistência técnica, manutenção e/ou apoio do fornecedor depois de uma entrega e instalação estarem completas. Procedimentos documentados para verificar o

desempenho conforme requisitos especificados, devem ser estabelecidos e registros referentes devem ser mantidos.

6. MANUTENÇÃO

A conservação das condições operacionais satisfatórias dos elementos do patrimônio (ativo fixo) das organizações, tais como máquinas, instalações, equipamentos e edifícios, constitui tarefa dos serviços de manutenção tendo portanto, relação direta com a gestão patrimonial. Assim, a manutenção em uma instalação consiste na conservação de máquinas, equipamentos e edifícios através de trabalhos de reparos, substituição de partes ou reformas. Frequentemente, a instalação e mudança de máquinas e equipamentos ficam também a cargo dos serviços de manutenção, quando se trata de tarefas rotineiras. Serviços auxiliares, tais como abastecimento de água, geradores elétricos, elevadores, informática e outros, nas empresas e instituições também são atribuições da manutenção. Todas essas atividades podem estar vinculadas à gestão patrimonial.

O desempenho da manutenção é medido em termos dos custos e das paralisações dos equipamentos e instalações. Em todas organizações públicas ou privadas, independentemente de sua atividade, deve existir um objetivo bem determinado de permanecer nos negócios e sobreviver no futuro, através da qualidade de seus produtos e serviços com custos cada vez menores. Assim, a manutenção é entendida como uma atividade que deve existir de forma sistêmica e integrada, para propiciar à área operacional o cumprimento das metas de produção e prestação de serviços.

De forma geral as principais atividades exercidas pela área de manutenção são:

- conservação das instalações;
- reparações de danos;

- fornecimento de peças de reposição;
- garantir a segurança da instalação;
- registrar danos e defeitos, analisá-los e eliminar a causa;
- informar sobre as experiências realizadas, evitando erros futuros na padronização de procedimentos, na realização de projetos, na operação dos equipamentos e na própria manutenção.

O conhecimento do comportamento das máquinas e dos equipamentos, induz à uma concepção científica de manutenção e, também, a não se limitar a intervir no equipamento apenas quando a avaria se evidencia, portanto, conduzindo a manutenção rumo ao planejamento e à previsão nas intervenções.

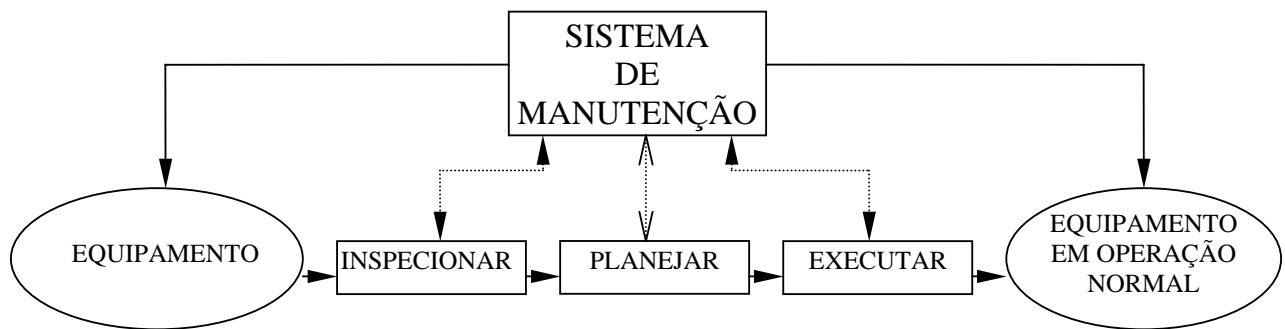
Dessa idéia, decorre um importante ciclo de atividades básicas em manutenção: inspecionar, planejar e executar o reparo. Neste ciclo as atividades de intervenção em manutenção, caracteriza-se por uma relativa complexidade. Em geral, isto se deve à sua própria natureza sistêmica.

Assim, a ação sobre uma determinada parte pode repercutir em outras partes do sistema envolvido. Em decorrência, operações aparentemente simples efetuadas em equipamentos e bens, podem acarretar um fluxo intenso de materiais e informações.

O Quadro 4 – Sistema de Manutenção pode explicitar o funcionamento.

Quadro 4

Sistema de Manutenção



Podem ser destacadas três tipos de manutenção:

- Manutenção de emergência/corretiva - quando ocorrem falhas que não foram previstas e que não houve uma análise antecipada, isto é, esperando que o equipamento falhe ou alguma deterioração do bem, para então repará-lo.
- Manutenção preventiva - com a inspeção periódica do equipamento, feita em função de um plano de inspeção que é programada para evitar interrupções de emergência dos equipamentos ou danos dos bens, o equipamento é colocado novamente em condições adequadas de operação. Na prática, a manutenção preventiva pode ser feita de inúmeras maneiras: por meio de inspeção periódica, lubrificação programada, substituição periódica de peças críticas, reposição de conjuntos, etc. Este método reduz o tempo de parada, prevê revisões onerosas e minimiza as ações, torna a organização capaz de obter, continuamente, as vantagens operacionais dos equipamentos e a maximização de utilização do bem.

- Manutenção sistemática – representa manutenções regulares, planejadas cuidadosamente, juntamente com as exigências da produção ou utilização do bem de forma a prevenir a ocorrência de falhas que prejudiquem o andamento da produção e ou utilização do bem. A manutenção sistemática consiste na verdade em um tipo de manutenção intermediária entre a manutenção de emergência e a manutenção preventiva.

VIII. RECURSOS PATRIMONIAIS E DESEMPENHO

As empresas disputam mercados e vendas, portanto, devem buscar continuamente melhoria de desempenho e competitividade. Conceitos de vantagem competitiva podem contribuir para o entendimento desta busca, seja quanto aos produtos e serviços, seja quanto ao “valor” agregado e oferecido.

Para obtenção de vantagem competitiva nas organizações a eficiente melhoria na utilização dos recursos relacionados com o patrimônio se tornou indispensável. Por outro lado, e de forma inexplicável, ocorreu ao longo dos anos, um notável desleixo na condução estratégica, gerencial e operacional desses recursos.

Ainda que ocorra, o “gerenciamento” do patrimônio deve ser diferente e revestido de práticas complementares dos “controles” patrimoniais. O gerenciamento até então é pouco desenvolvido, pelo menos em quatro sentidos. Primeiro, ele deve ser focado como uma entidade única e integrada, em vez de distribuir autoridades e confiar responsabilidades de forma fragmentada para diversas áreas funcionais, tais como compras/licitação, manutenção, jurídica, controle patrimonial e outras. A segunda característica que deve ser focada no gerenciamento patrimonial é derivada diretamente da primeira: tomada de decisão estratégica. O patrimônio é objeto compartilhado por funções numa organização, requerendo portanto um significado estratégico particular devido ao que pode causar, para o bem ou para o mal, sobre os custos totais e na produtividade. Em terceiro lugar, a gestão patrimonial

principalmente nas empresas estatais deve fornecer uma perspectiva diferente sobre os demais recursos da organização: deve ser um dos primeiros e não o último a ser gerido. Finalmente, como quarto sentido, necessariamente, a gestão patrimonial exige uma abordagem sistêmica: deve ocorrer integração, não apenas interface entre as áreas afins.¹⁰

Todas essas características e todos os possíveis desafios do ambiente organizacional que estão por trás das mudanças, na busca da gestão patrimonial sistêmica indicam uma única direção: para a cúpula.

Somente a alta gerência pode assegurar que sejam criadas condições para desenvolvimento e implementação, e os objetivos alcançados. Conseguindo-se, desta forma desempenho operacional superior e elevação da produtividade e competitividade.

O controle patrimonial clássico continuará a desempenhar o seu papel, mas, somente quando a cúpula da organização reconhecer a significância desta nova abordagem e somente ela, através dessa perspectiva, pode proporcionar o incentivo para adoção de uma abordagem estratégica e sistêmica na gestão patrimonial das empresas.

As organizações devem estar preparadas para ingressar no século XXI diante de um quadro de pressões ambientais e sócio-econômicas, nunca imagináveis. Somente o bom desempenho operacional e a busca contínua pela competitividade poderá proporcionar a sobrevivência. Neste contexto, o acervo patrimonial de uma empresa, seja ela estatal ou privada representa elemento relevante de sucesso e agilidade na condução dos negócios.

Desta forma, torna-se oportuno levantar a necessidade das organizações disporem de sistemas de medidas de desempenho para os bens patrimoniais com o objetivo de monitorar a competitividade e a eficiência.

¹⁰ Christopher, Martin, *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos*, Ed. Atlas, São Paulo, 1997.

O desempenho pode ser aferido através de indicadores, que são formas de representação quantificáveis das características de resultados obtidos pelas organizações para aferir, monitorar ou corrigir seus produtos, serviços e processos, ao longo do trabalho.

A apuração dos resultados através de indicadores, permite uma avaliação da empresa em relação aos seus objetivos e suas metas, subsidiando as tomadas de decisão e o replanejamento.

Segundo diversos autores, a unidade básica de medida a ser utilizada para avaliação de sistemas deve considerar fundamentalmente as seguintes características:

- Ser compreendida facilmente.
- Possibilitar uma base consensual para tomada de decisão.
- Ter uma aplicação ampla.
- Ser de aplicação econômica.

Existem variadas formas para descrever as medidas de desempenho na área de manufatura e de processamento, entretanto, para a área patrimonial é necessária uma adequação para definir indicadores que dimensionem o desempenho. Esta adequação aqui apresentada representa um conjunto de indicadores embrionários, isto é, que deverão merecer o devido desenvolvimento, para cada situação.

Isto posto, pode-se estruturar conjuntos de indicadores de desempenho em função de alguns princípios fundamentais ,tais como:

Utilização dos Bens - definir modelos de desempenho para aferir e dimensionar a disponibilidade dos bens, os custos, o nível de atividade, o ciclo de vida, a capacidade de adicionar valor, entre outros.

Qualidade - definir modelos que indiquem a capacidade de satisfazer o usuário, a adequação tecnológica e a conformidade ao uso.

Flexibilidade - representando a capacidade de mudança e adequação ao uso ou multi-utilização dos bens nos processos e operações.

Produtividade – representando a forma direta de dimensionar a relação do produto (resultados) com os insumos ou bens utilizados. O patrimônio representa instrumento importante para se obter retorno financeiro sobre os investimentos, constituído em grande parte pelos recursos patrimoniais.

Compreendendo e respeitando este conjunto de princípios, podem ser desenvolvidos muitos indicadores de desempenho, considerando medidas diretas ou relativas.

É através deles que se pode monitorar a utilização dos bens e as conseqüentes tomadas de decisão para melhorias.

Para tratar o assunto com mais clareza algumas medidas para expressar o desempenho dos bens patrimoniais podem ser apresentados:

- Consumo de energia
- Custos operacionais
- Tempo / Custo de manutenção
- Velocidade / Rapidez

- Grau de utilização / Capacidade
- Quantidades/Produção física
- Econômicos / financeiros
- Resultados / produção
- Desperdícios
- Agregação de valor

Torna-se oportuno levantar algumas características fundamentais que devem estar presentes na estruturação dos sistemas de medidas de desempenho, para que as mesmas sejam efetivas e contribuam para atingir os objetivos desejados, tais como:

- confiabilidade
- validação
- comparação
- relevância
- consistência

Logicamente, deve-se entender que, muitas vezes, o desempenho não pode ser representado por um único indicador. Por outro lado, as medidas podem ser subjetivas como ,por exemplo, moral e sentimento dos usuários.

O sistema de dimensionamento de desempenho pode ser implantado de forma simples e ser continuamente melhorado.

IX. ANÁLISE NAS EMPRESAS

Conforme proposto este trabalho procurou verificar as práticas de gestão patrimonial nas empresas através de levantamento junto a algumas empresas privadas.

O objetivo central desta pesquisa foi aferir as diretrizes gerais na condução da gestão dos recursos patrimoniais, fornecendo subsídios para o conhecimento do grau de importância que é dado à gestão patrimonial e das práticas adotadas pelas empresas.

Inicialmente, foram contactadas várias empresas e posteriormente, selecionadas 5 (cinco), todas elas localizadas no Município de São Paulo. A escolha foi dirigida por conveniência. Isto é, foram pesquisadas empresas que realmente pudessem fornecer informações e contribuições efetivas, para o estudo.

As empresas pesquisadas possuem as seguintes características:

QUANTIDADE	TIPO DE EMPRESA
1	Auto Peças
1	Universidade
1	Metais Sanitários
1	Mecânica
1	Cadeia de Lojas

Por questão ética e de sigilo, não são apresentados os nomes das Empresas. Entretanto, é oportuno comentar quanto as características de cada.

A empresa de auto peças é líder de mercado, constitui-se por uma única unidade industrial, com arranjo físico ruim quanto ao fluxo da produção, em função das características do prédio. Não é uma empresa com administração moderna, e possui pouca infraestrutura (equipamentos) de gestão. Quanto a área de produção, compõem-se por máquinas e equipamentos envelhecidos e não automatizados. O processo produtivo utiliza mão de obra intensiva.

A Universidade é uma das maiores do País, possui diversos campus. As instalações e infraestrutura são aceitáveis. O processo administrativo é pouco racional, razoavelmente automatizado.

A empresa de metais sanitários é uma das mais modernas no mercado brasileiro. Possui uma administração eficiente e atual, com boa infraestrutura. O processo produtivo está em fase final de automação dispondo de máquinas de alta produtividade. A empresa constitui-se por diversas plantas industriais.

Parte brasileira de uma multi-nacional, a empresa mecânica, de fato constituindo-se da estamperia, usinagem e ferramentaria, ocupa uma planta industrial de grande porte, com máquinas e equipamentos adequados às atividades desenvolvidas. O processo de gestão é oriundo da matriz e caracteriza-se pela sua estrutura pesadamente formal e centralizada.

A cadeia de lojas de varejo na área de vestuário e acessórios de moda feminina e masculina, constitui-se por algumas dezenas de pontos de venda de grande porte, estando presentes em diversos shopping center. Caracteriza-se por uma gestão ágil, descentralizada e com grande eficiência.

1. ROTEIRO DE PESQUISA

A pesquisa junto às empresas foi fundamentada em um roteiro de questões que pudessem servir de orientação. A maioria das questões são abertas para obtenção de melhores resultados. A seguir é apresentado o roteiro de pesquisa:

- A empresa possui uma política formal para a Gestão Patrimonial? Explicar.
- Possui uma área hierárquica específica para a Gestão? Explicar.
- A empresa tem definição de atividades para a Gestão Patrimonial? Explicar.
- A empresa possui uma área de Controle Patrimonial?
- Qual é a posição (nível) hierárquica da área que trata os recursos patrimoniais?
 - Diretoria _____
 - Gerência _____
 - Chefia _____
 - Supervisor _____
- O setor ou área que trata os recursos patrimoniais está ligada predominantemente a outra superior? Qual?
- O setor ou área tem autonomia de decisão?
- Caracterização e formação dos profissionais que formam a equipe. Descrever.
- Qual o dimensionamento da equipe que trata o patrimônio?

- Até 5 elementos _____
- De 5 a 10 elementos _____
- De 10 a 20 elementos _____
- + de 20 elementos _____
- Condições do Local de Trabalho – Descrever.
- Existem indicadores e critérios para mensurar o desempenho da Gestão Patrimonial pelo menos para controle dos Recursos Físicos utilizados?
- Tem cadastramento dos equipamentos e máquinas?
- Utiliza código de barras para a identificação e o controle dos bens?
- Caracterização dos equipamentos e softwares de acompanhamento (ou gestão). Descrever.
- Problemas e dificuldades que a empresa observa na área dos recursos patrimoniais.
- Descrever o relacionamento da Área Patrimonial com outras áreas como: compras, qualidade, manutenção, financeira, produção e outras.
- A Área Patrimonial desenvolve planejamento para aquisição, reformas, substituição.
- A Área elabora normas e políticas para o patrimônio?

- Participa de inventários rotineiros, avaliações e análises econômico-financeiras para o patrimônio?

2. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após consolidação das informações levantadas, obteve-se como resultados as seguintes características principais da gestão patrimonial:

- de maneira geral as empresas não dispõem da formalização de uma política para a gestão do patrimônio. Pôde-se detectar, em todas elas, a existência de uma área que controla os bens ligados à administração, como móveis e equipamentos, porém de forma isolada, não estando inserida em um contexto gerencial mais amplo;
- por outro lado, as empresas que utilizam grande acervo de máquinas e equipamentos, representando o conjunto operacional, dispõem de uma área relevante para as operações de manutenção física dos bens, porém isolada da área patrimonial;
- quanto à definição das atividades ligadas à gestão patrimonial, observou-se que ocorre relativo grau de compreensão das mesmas, porém elas são delineadas e desenvolvidas de maneira singela, com pouca integração e relacionamento com outras áreas da empresa, como produção, compras e qualidade. Possui entretanto, pequeno relacionamento funcional com finanças e manutenção;
- percebeu-se ocorrer predominância para com o controle físico dos bens patrimoniais, mas trabalha com pouco grau de influência gerencial na organização. A maioria das empresas não consegue uma consolidação cadastral dos bens patrimoniais;

- a área coordenadora ou gestora do patrimônio, normalmente, ocupa posição hierárquica baixa, com pequena equipe (abaixo de cinco pessoas) e estando normalmente vinculada à área Administrativa, em conjunto com a área Contábil-Financeira participa de inventários, avaliações e análises porém, com pouco poder no comando e desenvolvimento das ações;
- dentre os principais problemas e dificuldades para o desempenho das funções, puderam ser detectados: falta de recursos, falta de respeitabilidade e importância das áreas das organizações para com a área patrimonial. Mas, as organizações distinguem a necessidade de elevação profissional e de crescimento no ponto de vista estratégico;
- indicadores e critérios para mensurar o desempenho da gestão são praticamente inexistentes, os que estão presentes, como o nível de localização (rastrealidade interna), de pouco servem para avaliar a gestão;
- os equipamentos, como microcomputadores e os softwares de apoio administrativo são deficientes e com pouca utilidade prática, todavia pode-se afirmar que cresce nas organizações a busca para a melhoria desses elementos e sistemas;
- os locais de trabalho são desprovidos de condições adequadas para realizar as atividades gerenciais relacionados ao patrimônio;
- a equipe de trabalho na gestão patrimonial é sub dimensionada e os profissionais sem qualificação adequada.

Convém destacar que a empresa na área de cadeia de lojas possui uma Diretoria de Patrimônio com equipe altamente qualificada e softwares de apoio, entretanto a grande preocupação está voltada para a ampliação, modernização e manutenção das

lojas. Ela utiliza diversos indicadores de desempenho das lojas no tocante às vendas por metro quadrado, retorno do investimento e lucro.

Para enriquecimento do trabalho e como complementação dos levantamentos nas organizações, foram também contactadas empresas de consultorias que atuam na área patrimonial de forma direta ou indireta. Fundamentalmente, essas empresas realizam principalmente avaliações técnicas e econômicas do patrimônio com o objetivo de eventuais fusões, aquisições, vendas e contratação de seguros, como também foram o controle patrimonial no tocante a cadastramento, movimentações e inventários.

Uma dessas empresas de consultoria contactada dispõe de softwares próprios que interagem com programas integrados de grande porte como o Oracle e R/3-SAP. Possui também softwares gráficos, que trabalham em rede, multi-service e multi-empresas, fazendo interface com a contabilidade. Tais softwares possibilitam imagens digitalizadas dos bens e notas fiscais, e facilitam o controle da manutenção.

Essas empresas são evoluídas em termos de recursos tecnológicos, utilizam diversos softwares, código de barras para chapeamento dos bens cadastrados, como também inserem “chips” nos bens por radiofrequência podendo realizar rastreamentos.

Entretanto, as empresas de consultoria contactadas, mesmo dispor de “know-how”, recursos e equipe técnica de profissionais qualificada, desenvolvem um trabalho de terceirização ou de consultoria totalmente voltado para os aspectos contábeis e financeiros, e da legislação, não possuindo um caráter sistêmico e integrado de gestão patrimonial.

Pode ser levantado também que os softwares de gestão integrada de grande porte, como o Oracle e o R/3-SAP, já dispõem de módulo que podem realizar a gestão patrimonial porém, muito voltado para facilitar o controle físico dos bens e a integração com a área contábil-financeira.

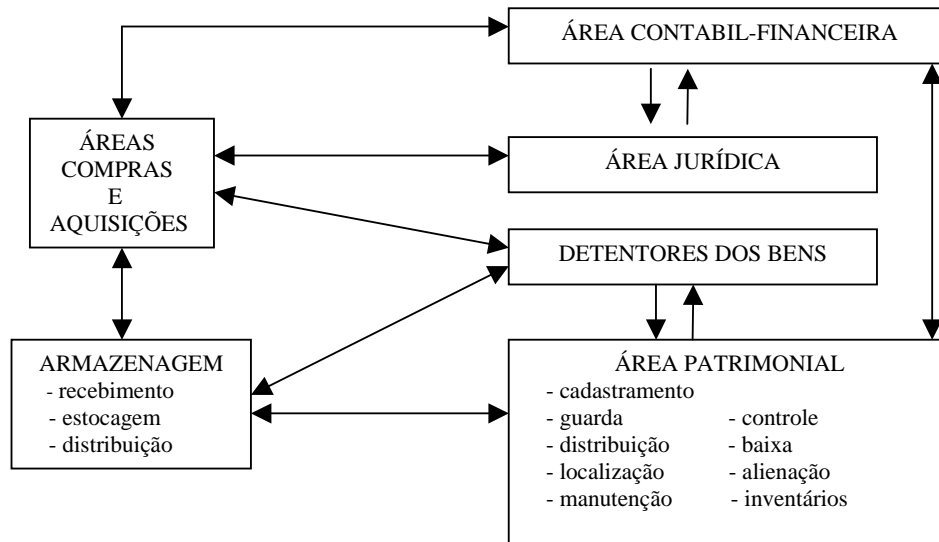
Convém destacar que nenhuma das empresas privadas pesquisadas dispunham do apoio das empresas de consultorias na gestão patrimonial, anteriormente relatadas.

X. CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS PATRIMONIAIS

A Administração das organizações, sejam elas prestadoras de serviços ou produtoras de bens, compreendem de maneira convencional que a Gestão do Patrimônio, conforme já mencionado, abrange as atividades relativas ao levantamento, guarda, distribuição, localização, manutenção, controle, baixa, alienação e inventários. Ao mesmo tempo, pelas suas relações funcionais, a Área Patrimonial deveria ter relacionamento direto com compras e aquisições, armazenagem, jurídica, e contábil-financeira e com outras áreas operacionais, conforme se levantou junto às empresas e por interferências e deduções oriundas da pesquisa bibliográfica. A Área Patrimonial tem tido atuação isolada e limitada, na maioria dos casos dependente e comumente colocada em posição hierárquica pouco expressiva. O que representa uma ineficiente gestão dos bens. Contudo, qualquer gestor ou empreendedor pode reconhecer a importância para a melhoria da vantagem competitiva e promoção de eficiência, quando bem implementadas. Desta forma, pode-se esquematizar o mais simples relacionamento funcional da Área Patrimonial com as demais, para que se possa esperar uma efetiva e lógica condução do patrimônio, o que é apresentado no Quadro 5 - Relacionamento Funcional Simplificado da Área Patrimonial:

Quadro 5

Modelo Relacionamento Funcional Simplificado da Área Patrimonial



Historicamente, os gestores empresariais têm colocado que é sobre o processo operacional ou sobre as próprias unidades produtivas das organizações que recaem as principais responsabilidades. Assim, cada vez mais deve ser ultrapassada a tradicional visão interna e isolada das áreas para que se possa alcançar um gerenciamento eficaz.

A medida que as empresas se têm tornado mais focalizadas num conjunto restrito e bem definido de tarefas comprando, utilizando e gerenciando bens e serviços, a contribuição das funções relativas ao suprimento, aos materiais e à logística têm aumentado de importância.

A bibliografia, os conceitos e as práticas gerenciais atuais, mostram que a Administração de Recursos Materiais é semelhante quanto às rotinas de eventos,

procedimentos e funções, às da Gestão dos Recursos Patrimoniais. Em ambas, o gerenciamento abrange desde a aquisição até a destinação final dos itens.

Logo, pode-se “fornecer” o mesmo significado e tratamento gerencial para itens, no campo da administração de materiais, como para bens na gestão patrimonial. Por consequência, a gestão patrimonial seria contemplada de forma sistêmica e integrada, podendo contribuir efetivamente para ganhos complementares para o sucesso das organizações.

Nesse contexto, este trabalho procurou fundamentar essa constatação em conceitos já desenvolvidos e consolidados para a Gestão de Recursos Materiais, e de forma mais ampla para a Gestão da Cadeia de Suprimentos, conforme desenvolvido por Slack, et alli.¹¹ Desta forma, através de adaptações conseguiu-se adequar um modelo sistêmico que atendesse às necessidades da Gestão dos Recursos Patrimoniais conforme apresentado no Quadro 6 – Modelo para a Gestão Patrimonial, a seguir:

¹¹ Slack, Nigel, e outros – *Administração da Produção*, Editora Atlas, SP, 1997.

Quadro 6

Modelo para a Gestão Patrimonial



De acordo com o modelo sistêmico de gestão em que são destacadas as atividades diretas ou indiretas da Gestão Patrimonial e aquelas ligadas sistematicamente, pode-se explicitar um novo conteúdo conceitual para a gestão de aquisições e

incorporações, para a distribuição e controle, e para as alienações dos bens patrimoniais, conforme se segue:

Gestão de Aquisições e Incorporações - à maneira da área de compras e suprimentos, a gestão de aquisições e incorporações realiza a ligação e as atividades relativas à organização e os fornecedores. Essas atividades devem buscar: o processo de aquisição correta, preço correto, fonte correta, entrega no momento correto e a quantidade correta.

Gestão da Distribuição e Controle - essa atividade está ligada ao cadastramento e encaminhamento dos bens aos responsáveis e detentores dos mesmos, dentro da organização, assim como, realiza o controle e o acompanhamento. Esse controle deve ser regularmente realizado, por intermédio de auditorias e de inventários e também é responsável pela rastreabilidade dos bens e pela redistribuição e cadastramento.

Gestão de Alienação - compreende a análise da disponibilidade dos bens, a realização de estudos técnicos e legais, como também, a promoção do processo de alienação.

Dessa forma, pode-se inferir que a Gestão Patrimonial considerada como processo interativo e sistêmico, contemplando e interligando diversas funções e áreas, torna o patrimônio inserido num contexto gerencial mais importante, podendo efetivamente ter desempenho operacional mais alto e proporcionar maior produtividade às organizações, conseqüentemente, melhorar o retorno sobre o investimento.

XI. PROPOSIÇÃO OPERACIONAL PARA UMA NOVA GESTÃO DOS RECURSOS PATRIMONIAIS

A Administração dos Recursos Patrimoniais enfocada de forma sistêmica, apresenta-se como mais racional, abrangente e funcional, se devidamente implementada.

A Administração de uma organização não pode modificar a estrutura e os procedimentos já consolidados no tratamento do patrimônio para se amoldar, de imediato, a um modelo inovador, mesmo que possa ser mais eficiente e lógico.

Portanto, em conformidade com os objetivos propostos no trabalho, torna-se oportuno sugerir uma alternativa que contemple o sistema apresentado.

A proposta aqui apresentada tem caráter exploratório e conceitual, e representa uma adequação do modelo desenvolvido à estrutura gerencial já existente.

Pode ser sugerida a formação de um comitê coordenador que trataria dos assuntos estratégicos ligados aos recursos patrimoniais e sob seu comando, com gestão funcional, constituir-se-iam células de trabalhos, as quais desenvolveriam, de forma integrada, as atividades operacionais e de gestão.

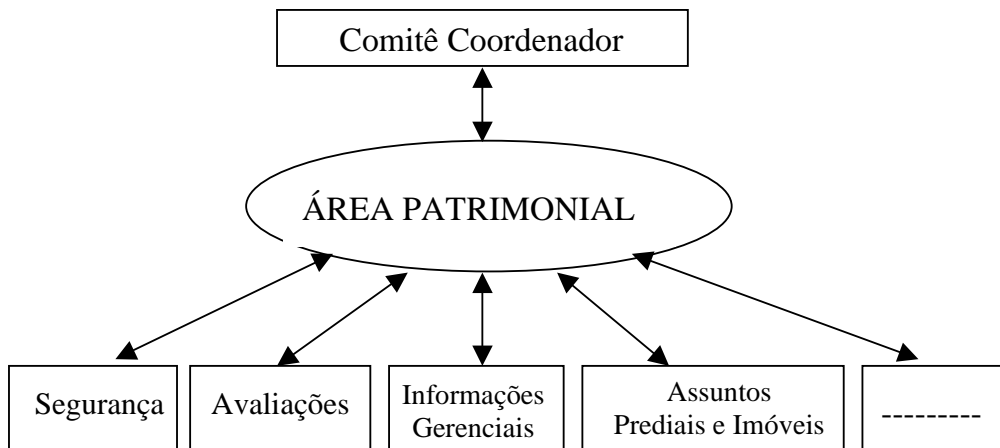
O Comitê Coordenador, por exemplo, poderia ser formado por representantes das áreas Jurídica, Financeira, Contábil, Produção e Administrativa. Esse comitê desenvolveria as atividades estratégicas, tomando decisões sobre a gestão patrimonial quanto ao planejamento, orçamento, organização, operação e controles gerenciais.

Orientadas pelo Comitê Coordenador, as Células de Trabalhos trabalhariam em conjunto com a gestão patrimonial desenvolvendo as atividades operacionais

rotineiras estabelecidas e implementariam as decisões. Entre outras, as seguintes Células de Trabalhos poderiam ser estabelecidas:

- Assuntos de Máquinas e Equipamentos Operacionais
- Assuntos de Manutenção Operacional
- Assuntos Prediais e Imóveis
- Controle de Equipamentos e Máquinas de Escritórios
- Administração de Materiais e Almoxarifados
- Controle de Direitos e Bens Intangíveis
- Compras e Alienações
- Segurança
- Controle e Acompanhamento de Contratos
- Avaliações
- Sistemas de Informações Gerenciais

A seguinte estrutura de relacionamento pode ser esquematizado para melhor compreensão, conforme apresentado no Quadro 7 – Modelo Operacional para a Gestão Patrimonial:

Quadro 7**Modelo Operacional para a Gestão Patrimonial**

Essas células apresentadas, podem ser agregadas em módulos multifuncionais, adequados ao tipo de empresa, ao tamanho e às necessidades de gestão.

XII. CONCLUSÃO

Concluindo esse trabalho convém destacar que, em conformidade ao proposto, foram implementadas todas as etapas previstas e que os objetivos definidos foram alcançados.

O desenvolvimento do trabalho e o produto final obtido não representa a total cobertura conceitual, nem a plena discussão do tema. Representa sim, uma contribuição inicial para um tratamento gerencial do patrimônio nas empresas privadas mais relevante e abrangente.

Nesse trabalho pode-se verificar a complexidade e a abrangência da Gestão Patrimonial. Ao mesmo tempo, constatou-se que a boa gestão do patrimônio pode representar efetivos benefícios para os resultados econômico-financeiros das organizações, possibilitando alcançar uma produtividade maior.

Conforme pode-se levantar, não são desenvolvidas práticas efetivas de Gestão Patrimonial nas empresas. As empresas limitam-se simplesmente ao controle dos bens, através de “áreas” ou “setores”, com pouca importância e prestígio.

O modelo proposto e desenvolvido, fundamenta-se em uma visão gerencial sistêmica e integrada dos recursos patrimoniais e às diversas áreas da empresa. Deve-se ressaltar que o modelo é geral e deverá ser adequado a cada organização, assim como, ao interesse e as necessidades da gestão.

XIII. BIBLIOGRAFIA

Barbieri, José Carlos, *Administração de Materiais*, EAESP – FGV, 1998.

Carvalho, Antonio Luís; Machline, Claude; Delázaro Filho, José e Delázaro, Walter. *Implantação e Certificação nas Normas ISO 9000*. Marcos Cobra Editora, São Paulo, 1996.

Christopher, Martin. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos*, Editora Atlas, São Paulo, 1997.

Costin, Cláudia. *Fazendo Mais com Menos*, artigo publicado na Folha de São Paulo, pag. 1-3, São Paulo, 26/01/99.

Cruz, Flávio. *Auditoria Governamental*, Editora Atlas, São Paulo, 1997.

- De Garmo, E. Paul, *Engeneering Economy*, The Macmillan Company, NY, 1967.
- Di Pietro, Maria Sylvia Z. *Direito Administrativo*, Editora Atlas, São Paulo, 1999.
- Farias Neto, Pedro S. *Gestão Efetiva e Privatização*, Editora Qualitymark, São Paulo, 1994.
- Filho, José Delázaro, *Análise da Gestão Patrimonial de Empresa Pública*, NPP, São Paulo, 1999.
- Gil, Antonio L. *Segurança Empresarial e Patrimonial*, Editora Atlas, São Paulo, 1995.
- Hummel, Paulo R.V. Taschner, Mauro R.B.T.; *Análise e Decisão sobre Investimentos e Financiamentos*, Editora Atlas, São Paulo, 1995.
- Kandir, Antônio. *O Caminho Do Desenvolvimento*, Editora Atlas, São Paulo, 1998.
- Latorraca, Nilton, *Direito Tributário*, Editora Atlas, São Paulo, 1998.
- Lei das Sociedades por Ações, Lei N° 6.404, de 15/12/1976 e Lei N° 9.457, de 5/5/1997*, Ed. Atlas, São Paulo, 1998.
- Machline, C; Motta I. S.; Shoeps W.; Weil, K. E., *Manual de Administração da Produção*, Ed. FGV, Rio de Janeiro, 1984.
- Moreira, Alberto L., *Princípios de Engenharia de Avaliações*, Ed. PINI, São Paulo, 1997.
- Análise da Gestão Patrimonial de Empresa Pública*, Núcleo de Pesquisas e Publicações.

Meirelles, Hely L. *Direito Administrativo Brasileiro*, Malheiros Editores, São Paulo, 1990.

Moreira, Alberto L. *Princípios de Engenharia de Avaliações*, Editora Pini, São Paulo, 1997.

Moreira, Daniel ^a, *Dimensões do Desempenho em Manufatura e Serviços*, Ed. Pioneira, São Paulo, 1996.

Santos, Gerson, *Administração Patrimonial*, Editora Papa Livro, Florianópolis, 1997.

Silva, José P. da, *Análise Financeira das Empresas*, Ed. Atlas, São Paulo, 1996.

Silva, Lino Martins da. *Contabilidade Governamental*, Editora Atlas, São Paulo, 1991.

Slack N.; Chambers S.; Harland C.; Harrison A; Johnston R., *Administração da Produção*, Editora Atlas, São Paulo, 1997.