



**SAYMON HENRIQUE PORTELA RESENDE**

**ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS E PATRIMÔNIO: UMA ANÁLISE DA  
GESTÃO PATRIMONIAL DE UMA FUNDAÇÃO DE APOIO A UMA  
UNIVERSIDADE LOCALIZADA NO SUL DE MINAS GERAIS**

**LAVRAS-MG**

**2018**



**SAYMON HENRIQUE PORTELA RESENDE**

**ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS E PATRIMÔNIO: UMA ANÁLISE DA  
GESTÃO PATRIMONIAL DE UMA FUNDAÇÃO DE APOIO A UMA  
UNIVERSIDADE LOCALIZADA NO SUL DE MINAS GERAIS**

Monografia apresentada a Universidade Federal de Lavras, como parte da exigência do curso de Administração Pública, para a obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

**Prof.(a) Dr.(a) Daniela Meirelles Andrade  
Orientadora**

**LAVRAS-MG**

**2018**

## **Agradecimentos**

Agradecimentos são sentimentos de gratidão que o ser humano sente a algo ou alguém pelo bem que lhe fora feito, pelo favor prestado, pelo apoio nas horas difíceis. Podemos esquecer-nos de fatos ou de pessoas que nos ajudaram durante a caminhada, por isso, de antemão, agradeço a todos que contribuíram, nem que seja com uma só palavra pelo meu crescimento profissional, acadêmico e principalmente pessoal.

Agradeço a Deus, sem nenhum tipo de apologia religiosa, por colocar pessoas em meu caminho que me auxiliaram, me guiaram e me deram muita força em minha caminhada durante os anos que passei na faculdade.

Minha gratidão à Universidade Federal de Lavras (UFLA) e ao Departamento de Administração e Economia (DAE) que serviram de apoio e suporte para minha evolução acadêmica.

Meus agradecimentos sinceros também à minha orientadora Daniela de Andrade Meirelles, a qual me orientou, me incentivou e acreditou muito em meu potencial, além de ser muito compreensiva comigo, me dando todo apoio acadêmico e profissional, inclusive. Também peço carona e agradeço a outra professora Júlia Moretto Amâncio, que me ajudou em um momento difícil que passei durante a realização deste TCC.

Agradeço a meus pais, amigos, minha família em geral e namorada que me apoiaram desde o início de forma incondicional, sendo de fundamental importância para que eu pudesse realizar este trabalho.

Enfim, agradeço a todos que direta ou indiretamente me apoiaram e me deram forças durante minha vida na academia, fazendo com que eu pudesse me tornar alguém melhor, com mais conhecimento, mais respeito às diferenças e com uma visão mais ampla do que é a vida.

Muito Obrigado!

## **Resumo**

A administração de materiais e patrimônio muitas vezes é esquecida em grande parte das organizações, sejam elas públicas ou privadas. A falta de planejamento dos gestores e a não preocupação com essas questões pode acarretar em prejuízos e gastos desnecessários para a organização, fazendo com que recursos financeiros sejam gastos de forma inadequada. Através de uma análise sobre uma organização específica, por meio de uma pesquisa participante, pretende-se analisar, de forma sucinta como é realizada a administração de materiais e patrimônio nessa organização, que também poderá servir de base para outros estudos, em outras organizações que necessitem aprimorar seus métodos de gestão nesse quesito. Os assuntos abordados neste trabalho referem-se à administração de materiais e patrimônio em geral, com enfoque principal no segundo termo, processos de compra (de forma apenas descritiva), administração patrimonial, código de barras e comportamento de funcionários. A organização em estudo é uma fundação localizada em uma cidade na região sul do estado de Minas Gerais, sendo uma instituição de apoio a uma universidade em seus projetos de pesquisa e extensão. Foram identificadas falhas na gestão patrimonial dentro da organização, seja por displicência de funcionários, fatores políticos e até mesmo desorganização. Para a coleta de dados foram utilizadas análises documentais, como termos de responsabilidade e notas fiscais no setor de patrimônio da organização em estudo, além de observações diretas da rotina dos funcionários e o processo de patrimônio interno e externo da fundação que permitiram chegar aos resultados deste trabalho. Dessa forma, foram sugeridas possibilidades de melhorias que vão de encontro a uma boa gestão patrimonial. Por fim, acredita-se que este trabalho tenha seguido rumo a uma conscientização em relação à importância de se manter um controle sobre os bens que servem de apoio para a consecução das atividades fins de uma organização.

Palavras-chave: Administração de materiais e patrimônio. Gestão patrimonial.

## **Abstract**

The management of materials and heritage is often overlooked in most organizations, whether public or private. Lack of managerial planning and non-concern about these issues can be applied to unnecessary losses and expenses to an organization, causing inadequate financial resources to be spent. Through an analysis of a specific organization, through a participation research, we intend to analyze, in a successive way how a material and patrimony management was carried out in this organization, which can also serve as a basis for other studies, in other organizations that need to improve their management methods in this area. The management of materials and equity in general, with main focus not second term, purchasing processes, patrimonial management, bar code and employee behavior. An organization under study and a foundation located in a city in the southern region of the state of Minas Gerais, being an institution to support a university in its research and extension projects. Failures have been identified in asset management within the organization, due to employees' displeasure, political factors and even disorganization. For a data collection and so on, be sure to document, such as liability terms and invoices, in the equity sector of the organization being studied, as well as observations of the public administration and the process of internal and external patrimony of the foundation that allowed the results of this work. In this way, we have suggested possibilities for improvements that go against good asset management. Finally, it is believed that this work is followed by an awareness of the importance of maintaining control over the assets that support the achievement of the final activities of an organization.

**Keywords:** Materials management and equity. Patrimonial management

## **Lista de Ilustrações**

### **Figuras**

Figura 1: Visão geral dos recursos empresariais .....	18
Figura 2: Diagrama geral de um sistema de Identificação por Rádio Frequência.....	20
Figura 3: Processos relativos à logística de compras da organização .....	24
Figura 4: Planilha de entrada e saída de materiais permanentes .....	26
Figura 6: Etiqueta de RFID .....	28
Figura 7: Código de barras linear .....	28
Figura 8: Código de barras bidimensional.....	28

### **Quadros**

Quadro 1: Legendas/cores da coluna “situação” .....	26
---	----

## **Sumário**

1 Introdução.....	8
1.2 Objetivos.....	10
1.2.1 Objetivo Geral .....	10
1.2.2 Objetivos específicos.....	10
2 Referencial Teórico .....	11
2.1 Logística Organizacional.....	11
2.2 Armazenagem.....	13
2.3 Patrimônio Público Gestão Patrimonial .....	15
2.3.1 RFID - Radio Frequency Identification.....	19
2.3.2 Código de Barras .....	20
3 Metodologia.....	21
4 Resultados.....	22
4.1 História organizacional a partir da lógica de administração de materiais .....	22
4.1.1 Patrimônio Externo.....	25
4.1.2 Patrimônio Interno.....	29
4.1.3 Principais motivos observados para a gestão patrimonial deficitária da organização..	32
5 Considerações Finais .....	33
Referências .....	35

## 1 Introdução

A administração de materiais e patrimônio é um importante caminho para uma boa organização e controle de recursos financeiros e materiais de uma organização. Através desse tema é possível se ter um processo logístico completo, organizado e eficiente, fazendo com que todo processo seja realizado da melhor forma. Segundo Filho (2006), esse processo acontece com o intuito de organizar, planejar e controlar materiais para a consecução das metas da equipe ou organização.

Desde o processamento de pedido de compra até a entrega da mercadoria ou serviço ao cliente, há uma série de processos internos que devem ser organizados e padronizados, diminuindo assim a chance de erros, afim de que o grau de satisfação seja o maior possível.

O presente trabalho irá apresentar um caso baseado em uma pesquisa participante dentro de uma fundação de apoio a uma universidade localizada no Sul de Minas Gerais, tendo como foco principal o processo de patrimônio realizado dentro da organização, não desconsiderando seu processo logístico, que também se faz importante para a realização da pesquisa.

Essa fundação é uma organização do Terceiro Setor, com natureza jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, credenciada no Ministério da Educação e no Ministério da Ciência e Tecnologia, com mais de uma década de existência, com o intuito de apoiar, administrar, assessorar e gerenciar recursos financeiros referentes a projetos científicos e culturais da universidade a qual apoia, bem como da comunidade, colaborando com o ideal da universidade, baseado no tripé de ensino, pesquisa e extensão, atuando em prol do desenvolvimento científico e tecnológico dentro e fora do campus universitário.

Para realização de suas atribuições, a fundação em estudo tem autonomia para realizar programas educacionais comunitários, utilizando de celebração de convênios, contratos, acordos de cooperação ou variados instrumentos jurídicos com pessoas físicas ou jurídicas, de direito público ou privado, nacional ou internacional, cujos objetivos sejam compatíveis com as finalidades da organização.

Para melhor desempenho de suas funções, essa fundação tem todo um processo logístico interno e externo, que vai desde a distribuição de materiais de consumo até o controle patrimonial, mantendo um contato direto com a Diretoria de Materiais e Patrimônio (DMP) da universidade, a fim de incorporar os bens adquiridos através da fundação no acervo da

universidade. Para isso, uma boa administração de materiais dentro da organização faz com que esses processos sejam otimizados, podendo gerar resultados positivos.

A logística de uma organização é responsável por gerenciar recursos, equipamentos e informações para a execução de todas as atividades envolvidas no processo, visando otimizar o tempo para que o processo seja ágil e contemple todas as partes interessadas de forma eficiente, eficaz e efetiva, o que segundo Lustosa *et. al* (2008), gera vantagem competitiva.

Outra questão relevante é o controle sobre o uso dos materiais permanentes pertencentes à fundação, bem como dimensionar, através desse controle, uma média de gastos, com intuito de propor economia e até mesmo reaproveitamento de materiais que ainda não são inservíveis. A possível economia gerada pode acarretar em investimentos nos mais diversos setores da organização, além de poder evitar gastos desnecessários. Com isso, a necessidade de se ter um controle sobre estes bens se torna essencial.

O objetivo geral deste trabalho é descrever a evolução no período de abril de 2016 a setembro de 2017 no que diz respeito à administração de materiais e patrimônio da organização em estudo, tanto em relação aos bens internos pertencentes à organização, com ênfase no controle de uso e distribuição desses bens entre os setores, quanto aos bens externos, que foram adquiridos com recursos de projetos administrados junto à fundação, o seu processo de doação ou cessão à universidade ou ainda os bens permanentes que fazem parte de contratos entre a fundação e outras empresas, públicas ou privadas ou mesmo a comunidade, sendo esses bens pertencentes à própria fundação, mesmo sendo utilizados por terceiros.

Para se alcançar os objetivos deste trabalho, foi realizado um acompanhamento dos setores de Patrimônio e Almoxarifado da fundação, no que se refere à distribuição, armazenamento e patrimônio dos bens internos e externos citados anteriormente. O setor mencionado é responsável pelo controle dos bens da organização, tanto internos quanto externos. A partir das observações, pretende-se analisar de forma objetiva o andamento de um novo processo de patrimônio interno da organização, onde o controle de bens permanentes internos deverá ser feito através de um sistema de código de barras e numeração sequencial, a fim de que se tenha um controle da utilização desses bens.

Será realizado na fundação um processo de inventário, onde através dele pretende-se analisar o patrimônio real da fundação, dando destinação adequada aos bens inservíveis e,

atrelado ao novo processo de controle patrimonial que foi citado anteriormente, haver então a possibilidade de um controle contínuo deste patrimônio.

## **1.2 Objetivos**

Os objetivos deste trabalho são no sentido de compreender a administração a gestão patrimonial e os processos relativos ao patrimônio da organização em estudo.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

O presente estudo tem como finalidade analisar e compreender o sistema de patrimônio de uma fundação localizada no sul de Minas Gerais.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Descrever o processo de patrimônio da fundação.
- Apresentar o processo de transferência dos bens permanentes da fundação para a universidade.
- Caracterizar o controle de uso dos bens permanentes internos.

## 2 Referencial Teórico

Este referencial teórico se subdivide em três etapas. Logística Organizacional, destacando seus principais pontos, com ênfase nos processos organizacionais interligados, que servem de base para um planejamento estratégico das ações organizacionais; armazenamento, que discute as vantagens e desvantagens dos tipos de armazenagem, discussão sobre patrimônio público e administração patrimonial, onde se discute normas gerais referentes ao patrimônio público, seu sistema contábil e de prestação de contas e a administração patrimonial das organizações, em seus processos de controle, responsabilização e inventário.

### 2.1 Logística Organizacional

A logística de uma organização é uma sucessão de processos internos e interligados, que depende dos mais diversos setores para um bom funcionamento. Compreende diversos assuntos, como embalagem, armazenagem, transporte e estocagem, além da entrega e recepção do produto ou serviço (MOURA, 1998).

A logística visa o melhor funcionamento da organização como um todo, auxiliando nas etapas de planejamento, controle e avaliação. Deve acontecer de maneira contínua em todas as áreas, visando sempre à otimização do processo para que este seja ágil e contemple todas as partes interessadas de forma eficiente. Para ilustrar essa questão, Arbache (2011) diz que a otimização da logística de uma organização, pode reduzir atraso em processos, tornando-se mais eficiente.

De acordo com Fleury *et. al* (2000), a logística é um verdadeiro paradoxo, pois é ao mesmo tempo umas das atividades econômicas mais antigas e, por outro uma forma moderna de gestão.

Ainda segundo o autor, a evolução da logística começou desde a economia extrativista, passando pelas relações de trocas comerciais até os mais recentes conceitos de estoque armazenagem e transporte.

Bowersox e Closs (2001), afirmam que a logística envolve a integração de informações, transporte, estoque, armazenagem, manuseio de materiais e embalagens, além de complementar o objetivo da logística que é tornar disponível produtos e serviços no local onde são necessários, no momento em que são desejados, assim garantindo grau de satisfação do

cliente ou cidadão, no caso do serviço público. Esse conceito vem evoluindo, desde os primórdios, com a economia extrativista, onde nem mesmo o conceito de mercado era bem trabalhado, passando pela logística integrada, que vai desde a aquisição de matérias primas para fabricação de produto ou fornecimento de serviço, ou seja, o começo do processo e chegando ao conceito mais recente de Supply Chain Management ou gestão da cadeia de suprimentos (DAIA ET AL, 2010).

O *Supply Chain Management* (ou gestão da cadeia de abastecimento), segundo Figueiredo e Arkader (1998), é a integração externa do processo logístico, envolvendo vários atores, que atuam conjuntamente com os atores internos da organização, sendo eles desde fornecedores até o cliente final. Através desse sistema é possível ter um processo mais transparente, visto que esses atores externos estão acompanhando todo o processo, fazendo parte dele. Dessa forma é possível que as compras sejam realizadas de forma vantajosa, possibilitando benefícios como redução de estoques e preços, além de diminuição de desperdícios.

Todo o processo organizacional faz parte da logística. Todos os processos precisam estar alinhados, com os funcionários da organização mantendo comunicação intra e inter setoriais. Para o bom funcionamento logístico, é preciso ter constante comunicação interna e externa, a fim de que os processos sejam otimizados (ARBACHE, 2011).

Uma importante etapa do processo logístico é a fase do pedido de compras, que deve ser o mais detalhado possível, para que tente evitar erros no ato da compra. Esse processo é minucioso, devendo ser acompanhado de perto pelo comprador e/ou gestor de compras, assessorando o solicitante.

Dentro de uma organização, a palavra “compras” representa um setor ou departamento que também faz parte da estrutura administrativa da empresa, onde cabe a ele adquirir produtos e serviços, obedecendo a demanda (quantidade e qualidade) e preços acessíveis e compatíveis. (BARROSO, 2013). Para Barroso (2013), este setor desempenha uma função estratégica dentro da organização, sendo de suma importância para o bom funcionamento.

Barroso (2013) ressalta que a solicitação de compra deve ser feita através de um documento, autorizando o gestor do setor a operacionalizar o pedido, sendo emitido pelo solicitante, que expõe a demanda dos materiais que irá utilizar. Esse documento deve ser bastante detalhado, especificando ao máximo o produto/serviço que está sendo solicitado, a fim de que não haja eventuais erros no ato da compra.

Conjuntamente ao departamento de compras, encontra-se o setor responsável pela armazenagem das mercadorias adquiridas, tanto para atender as demandas internas, com materiais de escritório, de limpeza, equipamentos eletrônicos, dentre outros, quanto para atender as mercadorias para venda e distribuição externas.

## **2.2 Armazenagem**

Armazenagem é uma questão de grande relevância dentro de uma organização, pois constitui a parte final do processo, anterior à distribuição. Através de uma boa armazenagem das mercadorias, em condições adequadas, é que se permite manter sua qualidade para que possam ser distribuídas sem quaisquer danos às suas características originais. Para que isso seja possível, Bradacz (2003) diz que o responsável pelo recebimento e pelo armazenamento deve conhecer as especificações dos produtos que foram solicitados, conferi-los, armazená-los de acordo com suas características e analisar a nota fiscal comparando-a com o que foi solicitado.

A Instrução Normativa nº 205, diz que armazenagem compreende a guarda, localização, segurança e preservação do material adquirido, a fim de suprir adequadamente as necessidades operacionais das unidades integrantes da estrutura do órgão ou entidade (BRASIL, 1988).

Segundo Luciano (2008), a armazenagem vai desde a recepção das mercadorias adquiridas, envolvendo seus processos de recepção e descarga, até a questão da arrumação e conservação das mercadorias, sejam matérias-primas, produtos acabados ou semiacabados. A armazenagem tem um papel importante nas questões de custos e soluções para as empresas.

Casadevante e Mujica (1974) complementam essa questão da armazenagem dizendo que um determinado produto deve ser mantido nas quantidades necessárias, além de estar em um ambiente apropriado, e ao menor custo possível. Cada tipo de produto deve ser armazenado em um ambiente apropriado, respeitando suas características físicas e de composição, sendo de suma importância o mínimo conhecimento sobre a mercadoria que será armazenada. Outro ponto é o custo de armazenagem. Uma mercadoria parada por muito tempo corre o risco de ter sua validade estourada ou mesmo a desconfiguração de suas características físicas, o que gera prejuízos à organização. Na prática, ainda segundo Casadevante e Mujica (1974), só será possível dimensionar todos esses elementos se todos os fatores que influenciam no custo de armazenagem forem levados em consideração.

Esteves (2009) destaca a questão dos custos de armazenagem como sendo altos para as empresas, a ponto de elas algumas vezes terceirizarem essa armazenagem, a um menor custo. Já Ballou (1993), diz que esses custos giram em torno de 12 a 40% dos custos logísticos da organização.

Mesmo com altos preços em armazenagem, muitas empresas ainda mantêm espaços físicos destinados a essa atividade. Já outras empresas, sobretudo de médio e pequeno porte, com espaço físico e quadro de funcionários reduzido, nos dias atuais, a minimização do estoque físico e conseqüentemente a necessidade de armazenagem beneficiando-se da filosofia do *just-in-time*. Lustosa *et. al* (2008) define a filosofia *just-jn-time*, como uma redução do estoque físico, mantendo as mercadorias em quantidade e tempos necessários sob o armazém da organização, salientando que o excesso de estoque gera custos e desperdícios. Segundo Alves (1995), os custos verdadeiros são resultantes de atividades que agregam valor ao produto e todos os outros custos são, na verdade, desperdícios.

A filosofia *just-in-time* é um sistema estratégico de competição industrial, desenvolvido inicialmente no Japão, para acompanhar as flutuações de mercado. Trata-se da redução da quantidade de produtos em processo, o que proporciona uma maior circulação do capital (JUNIOR, NETO e FENSTERSEIFER, 1989).

Bowersox e Closs (2001) destacam três alternativas estratégicas de armazenagem: depósitos próprios, depósitos públicos e depósitos contratados. Depósitos próprios, como o próprio nome diz, são pertencentes às empresas, que devido a sua grande necessidade de armazenagem, mantêm espaços físicos destinados à atividade de armazenagem. Depósitos públicos são espaços físicos que são contratados pelas empresas, mas que não fazem parte de sua planta, podendo ser por tempo determinado ou não. Depósito contratado é quando a empresa contratante estabelece um relacionamento de longo prazo e o compartilhamento dos riscos fazendo com que essa muitas vezes seja a estratégia de armazenagem que tenha os menores custos já que o depósito contratado já tem um conhecimento da habitualidade com que a empresa contratante necessitará de seus serviços.

Há duas classificações de materiais a serem armazenados: materiais de consumo e materiais permanentes. Materiais de Consumo são aqueles materiais que não têm uma durabilidade prolongada, como papel, tinta para impressora, material de limpeza, caneta etc. (BARBOSA, 1990) e, “em razão de seu uso corrente e da definição da lei 4320/64, perdem

normalmente sua identidade física ou tem utilização limitada há dois anos” (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP, 2016, pág. 5). Ainda segundo Barbosa (1990), materiais permanentes são aqueles materiais que têm durabilidade prolongada, podendo ser: geladeiras, ar refrigerado computadores, impressoras etc. e, “em razão de seu uso corrente, não perdem sua identidade física ou tem sua durabilidade superior a dois anos” (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP, 2016, pág. 5).

Os materiais permanentes, que tem durabilidade prolongada, no caso do setor público são classificados como patrimônio público, ou bens públicos, sendo classificados segundo o Código Civil, Lei nº 10.406\2002, em bens de uso comum do povo, de uso especial e dominicais.

### **2.3 Patrimônio Público e Gestão Patrimonial**

De acordo com o Manual de Administração Patrimonial da Universidade de São Paulo - USP, patrimônio público é o “conjunto de bens e direitos, tangíveis ou intangíveis, onerados ou não, adquiridos, formados ou mantidos com recursos públicos, integrantes do patrimônio de qualquer entidade pública ou de uso comum, que seja portador ou represente um fluxo de benefícios futuros inerentes à prestação de serviços públicos” (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2016, pág. 5). Sendo assim, esse patrimônio permanece sob responsabilidade da organização pública, constando em seu acervo, até o fim de sua vida útil ou mesmo até sua transferência para outro órgão. Quaisquer danos a este patrimônio passam a ser de responsabilidade da instituição, que responderá por eles.

A palavra “acervo”, segundo a Subcomissão de Patrimônio do Sistema de Gestão Financeira de Materiais - COMPANTRIM/GEFIM (2016, p. 5), através do Manual de Administração Patrimonial da Universidade de São Paulo - USP , em geral, “é utilizada para fazer referência a uma coleção de obras ou bens que fazem parte de um patrimônio, seja de propriedade privada ou pública”. Esse patrimônio pode classificado em âmbito artístico, bibliográfico, científico, documental, genético, iconográfico, histórico etc (LIMA E SANTIAGO, 2011).

Os bens adquiridos e incorporados ao patrimônio público são contabilizados segundo os preceitos de contabilidade pública. Segundo o Art. 83 da Lei 4.320/64, “a contabilidade

evidenciará perante a Fazenda Pública a situação de todos quantos, de qualquer modo, arrecadem receitas, efetuem despesas, administrem ou guardem bens a ela pertencentes ou confiados”.

De acordo com o Código Civil, Art. 98 da Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002, “são públicos os bens do domínio nacional pertencentes às pessoas jurídicas de direito público interno; todos os outros são particulares, seja qual for a pessoa a que pertencerem”.

O Código Civil, em seu Capítulo III, dos Artigos 99 a 103, ainda classifica e diferencia os tipos de bens públicos, que podem ser:

*Art. 99. São bens públicos:*

*I - os de uso comum do povo, tais como rios, mares, estradas, ruas e praças;*

*II - os de uso especial, tais como edifícios ou terrenos destinados a serviço ou estabelecimento da administração federal, estadual, territorial ou municipal, inclusive os de suas autarquias;*

*III - os dominicais, que constituem o patrimônio das pessoas jurídicas de direito público, como objeto de direito pessoal, ou real, de cada uma dessas entidades.*

*Parágrafo único. Não dispondo a lei em contrário, consideram-se dominicais os bens pertencentes às pessoas jurídicas de direito público a que se tenha dado estrutura de direito privado.*

*Art. 100. Os bens públicos de uso comum do povo e os de uso especial são inalienáveis, enquanto conservarem a sua qualificação, na forma que a lei determinar.*

*Art. 101. Os bens públicos dominicais podem ser alienados, observadas as exigências da lei.*

*Art. 102. Os bens públicos não estão sujeitos a usucapião.*

*Art. 103. O uso comum dos bens públicos pode ser gratuito ou retribuído, conforme for estabelecido legalmente pela entidade a cuja administração pertencerem.*

Portanto, enquanto os bens estiverem em uso e estejam sob responsabilidade da organização, eles serão contabilizados, obedecendo a procedimentos de amortização (com exceção dos bens de uso comum do povo), geração de receitas, estando sob responsabilidade da própria organização até que sejam considerados inservíveis. Nesses casos, há a necessidade de “dar baixa” nestes bens, retirando-os do acervo da organização. De acordo Santos (2010), a baixa patrimonial acontece em decorrência doação, transferência, permuta, leilão, devendo ocorrer após a concretização do desfazimento do bem, sendo devidamente documentando o processo.

A baixa patrimonial representa um decréscimo no patrimônio da organização, obedecendo aos processos citados anteriormente, além dos processos de depreciação, amortização e exaustão (MANUAL SIAFI).

O Conselho Federal de Contabilidade, através da Resolução CFC nº. 1.136/08 caracteriza amortização, depreciação e exaustão da seguinte forma:

*Amortização: a redução do valor aplicado na aquisição de direitos de propriedade e quaisquer outros, inclusive ativos intangíveis, com existência ou exercício de duração limitada, ou cujo objeto sejam bens de utilização por prazo legal ou contratualmente limitado.*

*Depreciação: a redução do valor dos bens tangíveis pelo desgaste ou perda de utilidade por uso, ação da natureza ou obsolescência.*

*Exaustão: a redução do valor, decorrente da exploração, dos recursos minerais, florestais e outros recursos naturais esgotáveis.*

Se tratando de fundações e demais organizações do Terceiro Setor cabe ao Ministério Público a vigia de suas atividades, conforme ilustrado pelo Código Civil de 2002, que diz que velará pelas fundações o Ministério Público do Estado onde situadas (ART. 66, LEI 10.406/02).

Esse controle é feito, além da prestação de contas, por um cadastro feito pelas organizações do Terceiro Setor junto ao Ministério Público, atualizado anualmente, possibilitando que o órgão tenha acesso aos dados dessas organizações (MINISTÉRIO PÚBLICO DE MINAS GERAIS – MPMG).

A gestão patrimonial, segundo Junior e Silva (2003), consiste em diversos fatores, tais como: organizar, planejar, zelar por suas condições, a fim de fazer com que os materiais permanentes sejam utilizados da melhor forma. Dá-se então a importância dos recursos patrimoniais para uma organização, seja ela pública ou privada. Os materiais permanentes sejam eles de vários tipos, tecnológicos, eletrônicos ou até mesmo eletrodomésticos se tornam ferramentas importantes para a consecução dos serviços internos de uma organização.

De acordo com Francischini e Gurgel (2004), material permanente ou recurso patrimonial é todo bem pertencente à organização que seja de natureza permanente, ou seja, de duração de longo prazo, que tenha finalidade de produzir bem ou serviço e que não tenha por finalidade a venda.

A administração de recursos patrimoniais é de suma importância da administração moderna, pois o uso adequado dos materiais permanentes pode trazer receitas para organização, conforme salienta Pozo (2007). Uma vez que os materiais permanentes são bem utilizados e auxiliam na produção de materiais ou serviços, os processos internos da organização tendem a ocorrer de forma ideal, facilitando o atendimento ao cliente.

Para um bom controle patrimonial, e para que ele seja constante, há de se fazer um inventário, periodicamente, dos materiais permanentes pertencentes à organização. O inventário patrimonial é uma ferramenta de suma importância para gestores das organizações, visto que lhes permite fazer uma reavaliação dos materiais permanentes de uma organização e averiguar a utilização desses bens, além de verificar os bens que estão em desuso (FIJOR, 2014).

Segundo Martins e Alt (2006), os recursos patrimoniais fazem parte dos cinco conjuntos de recursos necessários para maior eficiência da organização, conforme observado na Figura 1:

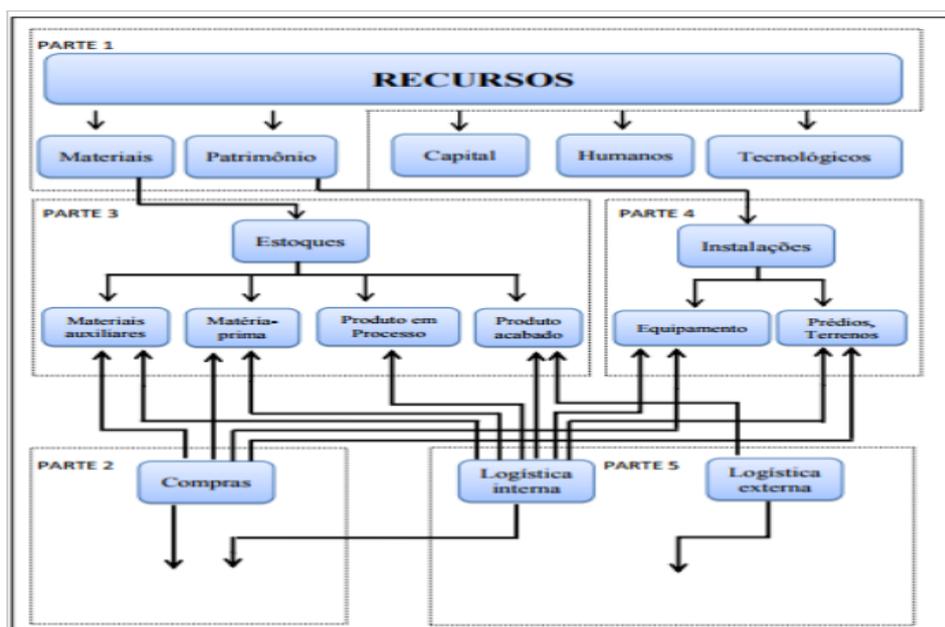


Figura 1: Visão geral dos recursos empresariais  
Fonte: Martins e Alt (2006)

Na Figura 1 (parte 1), pode-se observar que dentre os cinco conjuntos de recursos necessários para maior eficiência organizacional (materiais, patrimônio, capital, humanos e tecnológicos), estão os recursos patrimoniais que correspondem às instalações, aos equipamentos e aos prédios ou terrenos (Parte 4). Os recursos patrimoniais estão diretamente

ligados a outros dois setores: compras, responsável pelas aquisições e a logística interna, de um modo geral.

Para Santos (2002) a administração patrimonial registra e controla bens obedecendo a uma sequência que vai desde a aquisição até a distribuição. Neste sentido, vários procedimentos (contábeis e físicos) devem ser obedecidos, atendendo as exigências legais, identificando os bens adquiridos, auxiliando no processo de controle patrimonial (identificação, aquisição, baixas e preservação).

A identificação patrimonial pode ser feita de diversas formas, mas as mais comuns são através de dois sistemas: RFID (*Radio Frequency Identification* ou Identificação por Radiofrequência) e Código de barras (linear ou bidimensional).

Zimpel *et al* (2015) diz que o sistema de codificação é usado para melhorar a comunicação interna sobre padronização de materiais facilitando sua gestão, aperfeiçoando também o controle contábil dos estoques.

### **2.3.1 RFID - *Radio Frequency Identification***

Segundo Moura (2004), rastrear um objeto permite identificar a origem de um item, seu registro e acompanhamento dos processos que o envolvem por meio de um número serial ou lote. Uma das formas de identificação e rastreamento de um item é através do sistema RFID.

O sistema RFID, conforme destaca Zimpel *et al* (2015), é a identificação por radiofrequência ou *Radio Frequency Identification*, que utilizam da radiofrequência para o rastreamento de objetos, através de um microchip, instalado em uma etiqueta, fixado no objeto e conectado a uma antena. Esse microchip transmite informações de identificação através de um leitor.

Martins (2005) explica que o sistema RFID é composto por um transceptor e um transponder. O transceptor transmite para o transponder as ondas de radiofrequência, por meio de uma antena. O transponder então, por meio de um sistema de computador, envia dados e gerencia informações referentes ao item a qual está conectado. O tipo mais comum de transponder é um chip implantado na etiqueta de identificação do item. O funcionamento do RFID, explicado anteriormente, pode ser observado na Figura 2:

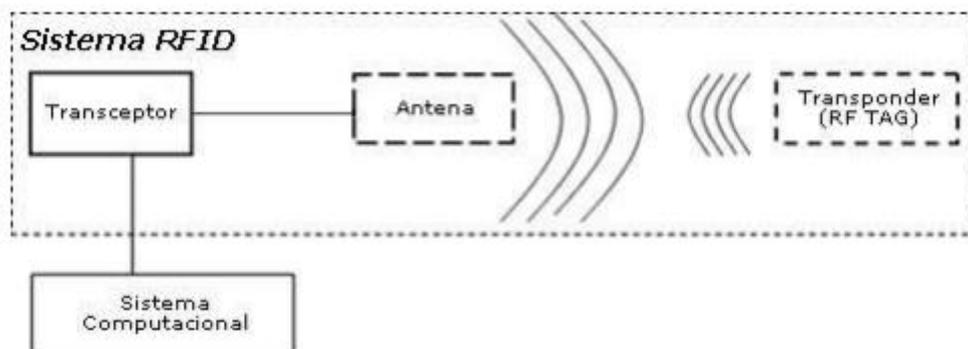


Figura 2: Diagrama geral de um sistema de Identificação por Rádio Frequência.  
Fonte: (Martins, 2005)

Narciso (2008) destaca algumas utilidades da tecnologia RFID, salientando sua amplitude, podendo ser utilizada em vários ramos, como controle de estoques, monitoramento de animais, sistema “sem parar” de pedágios, identificação de bagagens em aeroportos, dentre outros.

Narciso (2008) ainda diz que uma etiqueta de RFID, permite localizar um bem onde quer que ele esteja, caso essa etiqueta estiver fixada a ele e antenas transmissoras de sinal de radiofrequência estejam espalhadas em diversos locais. Contudo, o autor salienta que um número elevado de etiquetas de RFID é um alto custo se comparadas às etiquetas com código de barras.

### 2.3.2 Código de Barras

O sistema de código de barras, segundo Peinado e Graeml (2007) e Martins (2005) identifica um material através de uma codificação numérica, capturando dados automaticamente através de uma leitura óptica. Isso ajuda na identificação ágil do material, não sendo necessários que os números de identificação sejam digitados.

Silva e Albuquerque (2005) explicam que o sistema de código de barras pode ser usado para diversos fins, tais como: recebimento de produtos, controle de estoques, consulta de preços, dentre outras utilidades.

Rei (2010), também segue a mesma linha de pensamento de Silva e Albuquerque (2005), Peinado e Graeml (2007) e Martins (2005), contudo, ainda complementa, dizendo que

os códigos de barras podem ser alfanuméricos, existindo mais de um modelo de código de barras.

Ainda na linha de pensamento de Rei (2010), a implantação do sistema de código de barras trouxe grandes avanços nas mais diversas áreas de negócios. O autor destaca a simplicidade do sistema, onde são necessários apenas uma impressora, um computador, um software que gerencie os códigos e um leitor. Rei (2010), ainda destaca o baixo custo da implementação do sistema, além de evitar erros humanos de digitação, em decorrência da leitura óptica.

Entretanto, Rei (2010) destaca também que o sistema tem suas vulnerabilidades: as etiquetas são vulneráveis, podendo facilmente serem violadas, com um simples material áspero ou cortante; a leitura é feita manualmente, dependendo do operador para fazê-la, diferentemente do RFID e a leitura é individual, ou seja, somente um código de barras por vez.

### **3 Metodologia**

Este trabalho foi realizado baseado numa pesquisa participante, onde o pesquisador está inserido no cenário da realidade do objeto pesquisado. De acordo com Gil (2008), pesquisa participante se caracteriza pelo envolvimento dos pesquisadores e dos pesquisados no processo de pesquisa.

Além disso, foi feita uma abordagem descritiva de como a organização estudada atua, em apoio a uma universidade localizada no Sul de Minas Gerais, sobretudo com enfoque no que se refere à gestão de materiais e patrimônio.

A abordagem do problema é qualitativa. Os objetivos foram alcançados através de uma abordagem descritiva, a partir de observações do dia dia junto aos funcionários da fundação. A análise de dados foi feita a partir de uma abordagem qualitativa, com base em um estudo de caso, no sentido de como era e como é feita a administração de materiais e patrimônio dentro da organização.

O objeto de estudo é uma fundação de apoio a uma universidade localizada numa cidade ao sul de Minas Gerais. Foi estudada a gestão patrimonial dentro dessa fundação, seus processos de gestão patrimonial em seus pontos positivos e negativos.

A coleta de dados foi feita através de observação dos processos internos da fundação em relação ao patrimônio (interno e externo) e seus processos de controle. Os dados coletados na pesquisa foram ilustrados através de figuras representativas. O inventário dos bens permanentes da organização também foi levado em consideração, visto que estava acontecendo concomitantemente à realização deste trabalho, o que pôde proporcionar uma melhor observação dos resultados. Para tal, foi realizado, juntamente com o setor contábil e com a comissão de avaliação dos bens inservíveis, composta por presidente (coordenador administrativo), inventariante (responsável pela administração de materiais e patrimônio da organização) e avaliador (gerente contábil) um levantamento de bens inservíveis e do patrimônio da organização.

A análise dos dados foi feita seguindo uma abordagem qualitativa, através de observações dos resultados comportamentais obtidos a partir do fluxo de processos de gestão patrimonial entre o período de abril de 2016 a setembro de 2017.

Os resultados obtidos foram analisados através da padronização dos procedimentos referentes à administração de materiais e patrimônio, realizada pelos funcionários da organização e procurou-se identificar as possíveis melhorias (econômicas e organizacionais) decorrentes desses novos procedimentos que poderão ser implementados no decorrer dessa pesquisa.

## **4 Resultados**

Neste capítulo será feita uma descrição sobre a existência da organização em estudo, para que a análise de dados seja mais bem entendida a partir de pontos importantes sobre setores dentro da organização e a comunicação (ou falta dela) entre eles. Na análise de resultados ficará claro como essa comunicação pode fazer diferença na gestão de materiais e patrimônio dentro da organização, apontando possíveis disfunções em sua estrutura organizacional.

### **4.1 História organizacional a partir da lógica de administração de materiais**

A organização em estudo, que aqui vamos chamar de “Fundação X” localiza-se no Campus de uma Universidade Federal que se situa no sul do estado de Minas Gerais. Essa

organização está estruturada a partir do tripé de Ensino, Pesquisa e Extensão, e tem como objetivo assessorar na elaboração de projetos, além de administrar recursos financeiros auferidos. A fundação divulga e fomenta projetos na universidade, presta assessoria técnica e administrativa, com objetivo de atender à comunidade acadêmica no geral em seus projetos científicos.

As finalidades da fundação são de promoção de cursos, seminários, congressos e outros eventos de capacitação, além do gerenciamento e repasse de bolsas de ensino, pesquisa e extensão para os corpos docente, discente e técnico-administrativo da universidade, além de apoiar atividades artísticas, culturais, esportivas e assistenciais, promover a divulgação de conhecimento científico, tecnológico e artístico, por meio dos mais diversos meios de comunicação.

Em relação às atividades da fundação, cabe a ela celebrar convênios, contratos, acordos de cooperação ou outros instrumentos jurídicos com pessoas físicas ou jurídicas, de direito público ou privado, nacional ou internacional, cujos objetivos sejam compatíveis com os dela.

A fundação também colabora com pessoas jurídicas, instituições e órgãos públicos e privados na criação, implantação, reformulação e aperfeiçoamento de programas administrativos, científicos e tecnológicos, além de realizar programas educacionais comunitários.

A Fundação X está estruturada da seguinte forma: Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva, Comitê Gestor, Controladoria, Gerência Executiva (secretaria executiva e gestão de pessoas) Gerência de Projetos (captação e gestão de convênios e contratos), Gerência de Contabilidade e Finanças (setores financeiro e de contabilidade), Gerência de Tecnologia da Informação.

Dois pontos importantes puderam ser observados: a não separação do Setor de Compras (que neste caso está ligado à Gerência de Projetos) e a não aparição específica do setor de Almoxarifado e Patrimônio, que existe na organização, mas não consta em seu organograma.

Em relação ao setor de compras, há pouca autonomia para que este realize suas atribuições. De fato, qualquer compra realizada neste setor, seja por qual modalidade for, deve ter anuência do setor de projetos, contudo, pôde-se observar que suas atividades se tornam muito restritas e dependentes, visto que o poder de decisão dos colaboradores do setor de compras torna-se muito dependente de outro setor. Para se ter uma ideia, o mesmo gerente de

projetos também gerencia o setor de compras. Portanto, não há um gerente específico para o setor, o que pode tornar o processo mais lento.

No que diz respeito ao setor de Almojarifado e Patrimônio, que inclusive é o principal foco deste trabalho, a situação é ainda mais crítica. O setor referido nem sequer consta no organograma da fundação. O setor de almojarifado e patrimônio desempenha uma função bastante específica dentro da organização, sendo o único setor pelo qual, de certa forma, um processo intangível torna-se tangível.

O processo de compra é intangível durante quase todo seu percurso, desde a solicitação (pedido de compra) da aquisição de um bem, seja permanente ou não, até a chegada do produto no almojarifado e distribuição do mesmo, etapas em que se pode perceber a tangibilidade do processo. Para ilustrar como é feito esse processo, em suas etapas, segue a Figura 3:

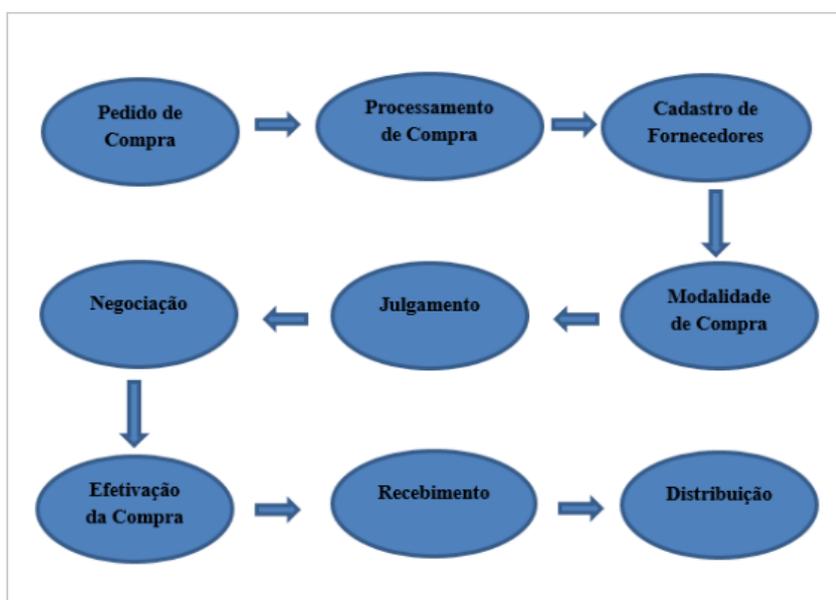


Figura 3: Processos relativos à logística de compras da organização  
Fonte: elaborado pelo autor

A partir do pedido realizado pelo coordenador, é feito o processamento do pedido, sendo realizado o processo de compra, pelo setor de compras, seja por licitação (em suas mais diversas modalidades), ou em casos de identificada necessidade de dispensa ou inexigibilidade. Feito isso, é gerada uma autorização de fornecimento. O próximo passo é aguardar o bem chegar ao almojarifado, vindo do fornecedor vencedor do certame, onde são armazenados por um tempo curto (apenas para conferência e ateste do requisitante de que está tudo certo) e

preparados para serem entregues ao departamento correspondente. Estando tudo certo, o bem é entregue ao departamento que o adquiriu.

#### 4.1.1 Patrimônio Externo

O setor de almoxarifado e patrimônio é responsável pela distribuição das mercadorias, tanto de materiais de consumo quanto de materiais permanentes. Em relação aos materiais permanentes, eles se tornam patrimônio da universidade após sua transferência da fundação para a própria universidade, através de um processo de doação realizado conjuntamente com a Diretoria de Materiais e Patrimônio - DMP da universidade.

Os materiais permanentes chegam ao almoxarifado da fundação. Após a chegada, os produtos passam por uma avaliação feita pelo coordenador do setor, onde ele identifica o projeto ou convênio ao qual pertence a mercadoria e lança no sistema. Feito isso, é elaborado o termo de responsabilidade, podendo ser termo de doação ou cessão, dependendo do que foi outorgado entre as partes envolvidas no processo. Em seguida, os documentos referentes aos bens são encaminhados à Diretoria de Materiais e Patrimônio – DMP da universidade, para que seja feito o processo patrimonial, incorporando o bem ao patrimônio da instituição.

Para maior eficiência na prestação do serviço, é importante que o estoque se mantenha organizado, o que evita também eventuais extravios ou perdas de mercadorias. Essa organização é feita através de um software específico para dar entrada e saída das mercadorias. Além deste software, também é feito um controle através de planilhas, que são organizadas para consultas posteriores relativas à entrega das mercadorias. Outra função das planilhas de controle, especificamente em relação aos materiais permanentes, é ter o controle de onde estão localizados os bens que foram cedidos ou doados à universidade, além de se ter um controle pelo número de patrimônio do bem, que é gerado pela DMP, e que também deve ser descrito na planilha.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
DATA	RESPONSÁVEL PELA GUARDA DO BEM	PROTOCOLO	DPTO	PROJETO	Nº PATRIMÔNIO	LOCALIZAÇÃO (SETOR)	BEM (INTERNO)	CENTRO DE CUSTOS	TERMO DE CESSÃO	TERMO DE DOAÇÃO	SITUAÇÃO
22/06/2016	PROFESSOR X	127	DEG	NOME DO PROJETO	426.235	SALA DO PROFESSOR X	2.421	1.862	-	03/3/2016	PATRIMONIADO
28/06/2016	PROFESSOR Y	243	DMV	NOME DO PROJETO		LABORATÓRIO DE GRANDES ANIMAIS	2.842	23	016/2016	-	AG CONFERÊNCIA
02/07/2016	PROFESSOR A	345	OZO	NOME DO PROJETO		SETOR DE AVICULTURA	3.121	145	-	034/2016	AG PATRIMÔNIO
15/07/2016	PROFESSA B	407	DMV	NOME DO PROJETO		HOSPITAL VETERINÁRIO	3.211	12	-	035/2016	AG CONFERÊNCIA
18/07/2016	PROFESSOR E	448	DCA	NOME DO PROJETO		ALMOXARIFADO (DA FUNDAÇÃO)	3.511	1.512			AG LIBERAÇÃO
01/08/2016	PROFESSORA Z	501	DEG	NOME DO PROJETO		DEPARTAMENTO DE BIOLOGIA	3.744	132	017/2016	-	CEDIDO

Figura 4: Planilha de entrada e saída de materiais permanentes  
Fonte: elaborada pelo autor

A cada etapa por qual o bem permanente passa, a legenda/cor é alterada, conforme o Quadro 1:

<u>Legenda</u>	<u>Cor</u>	<u>Descrição</u>
Ag Liberação	Azul	O bem já está cadastrado no sistema, mas ainda falta liberação por parte do setor de projetos para que o processo de patrimônio possa dar continuidade.
Ag Conferência	Vermelho 1	O bem foi liberado pelo setor de projetos e está aguardando no almoxarifado para que seja conferido pelo responsável do projeto.
Em Conferência	Amarelo Verde 3	Ocorre em relação a bens específicos em que é necessária conferência externa, fora do espaço físico do almoxarifado.
Cedido	Azul Celeste 6	Ocorre em casos em que o bem é cedido ao coordenador do projeto, mas ainda está sob responsabilidade da fundação.
Ag Patrimônio	Amarelo 2	O processo de patrimônio já foi realizado por parte da fundação e a documentação encaminhada à DMP da universidade, mas ainda não foi gerado o número de patrimônio.
Patrimoniado	Azul Celeste 1	O processo de patrimônio está encerrado, tanto por parte da fundação, quanto por parte da DMP da universidade. O número de patrimônio já fora gerado e o bem incorporado ao patrimônio da universidade.

Quadro 1: Legendas/cores da coluna “situação”, conforme planilha apresentada na Figura 4  
Fonte: elaborado pelo autor

A planilha apresentada na Figura 4 é usada para controle patrimonial, onde os bens permanentes, após serem registrados nos softwares específicos que a fundação utiliza para realização de suas tarefas, são listados, especificando as seguintes colunas:

- Data: data de registro do bem no sistema;
- Responsável pela guarda do bem: é onde se destaca quem é o responsável pelo projeto, geralmente sendo professor da universidade;
- Protocolo: é um número de protocolo interno, com números sucessivos, que servem para identificar tanto os bens permanentes quanto os de consumo;
- Departamento (DPTO): refere-se a qual departamento da universidade pertence o responsável pelo projeto;
- Projeto: é a especificação do projeto em si;

- N° de patrimônio: é o número gerado pela DMP (Diretoria de Materiais e Patrimônio) da universidade;
- Localização (setor): é o local em que o bem irá ser instalado;
- Bem: é um número de patrimônio, porém interno, registrado num sistema contábil da fundação;
- Centro de custos: é de onde de fato o dinheiro sai. É uma espécie de conta corrente, que financia a compra dos bens;
- Termo de Cessão: são casos específicos em que o bem é cedido ao coordenador do projeto, mas ainda sim fica sob-responsabilidade da fundação. Nesses casos, o bem pode ser financiado por uma agência de fomento, que não autoriza sua doação para a universidade enquanto o projeto estiver vigente, ou até mesmo pela própria fundação, como instituição de apoio à universidade, sendo devolvido após o término da vigência do projeto.
- Termo de Doação: quando o bem é de fato doado para a universidade, passando então a ser de responsabilidade exclusiva da universidade e do coordenador do projeto. Qualquer processo de transferência, reparo ou mesmo baixa do bem após o mesmo ser doado à universidade, é de responsabilidade do coordenador do projeto, que deverá se encaminhar à DMP para realizar tais procedimentos. A fundação não participa desse processo.
- Situação: essa é uma importante coluna, onde se destaca a situação em que o bem se encontra. Pode ser: Ag Liberação; Ag Conferência; Em Conferência; Cedido; Ag Patrimônio; Patrimoniado. Para todos os conjuntos de letras “Ag”, lê-se a palavra “aguardando”. Essas possibilidades serão explicadas no decorrer do trabalho.

A planilha apresentada na Figura 4 é elaborada por meio do programa Libreoffice, portanto, as cores correspondentes serão descritas abaixo de acordo com este programa.

O número do patrimônio é gerado pela Diretoria de Materiais e Patrimônio da universidade, que é o órgão responsável pelo controle patrimonial da universidade, depois de realizado o processo específico da DMP, onde atualmente é gerada uma plaqueta de patrimônio através do sistema de RFID.

O sistema RFID, conforme destaca Zimpel et al (2015), é a identificação por radiofrequência ou Radio Frequency Identification, que utilizam da radiofrequência para o rastreamento de objetos, através de um microchip, instalado em uma etiqueta, fixado no objeto e conectado a uma antena. Esse microchip transmite informações de identificação através de um leitor. As figuras 5, 6 e 7 ilustram o que está sendo discutido.



Figura 5: Etiqueta de RFID  
Fonte: Erimpress (2011)

Anteriormente ao processo do RFID, era gerado, também sob responsabilidade da DMP da universidade, as etiquetas de patrimônio com código de barras, o que segundo Rei (2010), no mundo é a tecnologia de identificação automática mais utilizada, podendo ser linear (1D), com barras verticais separadas por espaço ou bidimensional (2D), que utiliza barras, pontos, quadrados e outros símbolos. Abaixo, seguem exemplos:



Figura 6: Código de barras linear  
Fonte: Rei (2010)



Figura 7: Código de barras bidimensional  
Fonte: Rei (2010)

Os materiais permanentes pertencentes à fundação ou aos departamentos da universidade são cadastrados em um software específico da organização, que serve para controle contábil. Nele, define-se o Número do Bem (interno), o Centro de Custos (de onde vem o recurso para se adquirir o bem), além do detalhamento minucioso da aquisição.

Ainda sobre os materiais permanentes que pertencem aos departamentos, após o processo de doação da fundação para a universidade, passam a pertencer à universidade, não sendo mais de responsabilidade da fundação. Quando é feita a cessão do bem, caso agência de fomento do projeto não autorize em seu Termo de Outorga a doação antes do fim da vigência do projeto, o bem, apesar de estar sendo utilizado pelo coordenador do projeto, ainda fica sob a

responsabilidade da fundação, mas sendo uma espécie de “responsabilidade dividida”, ficando o coordenador responsável pela manutenção e também por danos ocasionados por mau uso.

Na última fileira da esquerda para a direita, denominada “Situação”, cada legenda e cada cor significa algo. Quando o bem permanente chega ao almoxarifado da fundação, ele é conferido pelo almoxarife e seus auxiliares e logo depois de cadastrado em um programa específico.

A documentação referente ao bem é encaminhada pelo próprio almoxarife ao setor de projetos da fundação, para que seja liberado ou não para patrimônio. No caso de liberação, é elaborado o termo de responsabilidade, podendo ser de doação ou cessão.

Assim, o processo de “patrimônio externo” da fundação, ou seja, bens permanentes que chegam ao almoxarifado da organização e são transferidos para a universidade, sendo a fundação uma espécie de intermediária, dando apoio a essa universidade.

O segundo ponto em questão é o patrimônio interno, bens permanentes que pertencem à fundação e são utilizados como instrumentos de apoio para a realização de suas atividades.

#### **4.1.2 Patrimônio Interno**

Durante a vigência da pesquisa (abril de 2016 a setembro de 2017), constatou-se que a fundação não tinha um controle dos bens que utilizava. Tudo era feito de forma muito aleatória, onde se trocavam constantemente de lugar equipamentos e móveis entre os diversos setores, não havendo um controle desse “vem e vai”.

Há outro ponto que agrava ainda mais a questão: atualmente, são duas fundações de apoio à universidade, uma que chamamos de “Fundação X”, objeto deste estudo, e outra denominada “Fundação Y”. Isso fez com que, talvez por certa resistência de funcionários, ou talvez por ações emergenciais (que acabaram se tornando permanentes), os materiais permanentes das duas fundações se misturassem, acarretando em um problema organizacional.

Além dos materiais permanentes que são transferidos para a universidade, conforme demonstrado anteriormente, outro ponto que se levou em consideração para a realização deste trabalho foi a questão do patrimônio da fundação em si, ou seja, os bens permanentes que são utilizados pela fundação e pertencem a ela, sendo de essencial importância para a consecução da prestação de serviços pela mesma.

Entre computadores, cadeiras, armários, móveis para escritório, veículos e demais itens, a fundação conta com uma gama de equipamentos que pertencem a ela e é importante que se tenha um controle de entrada, saída (baixa) e utilização dos mesmos.

Os materiais de consumo são bem divididos, não havendo o mesmo problema em relação aos materiais permanentes. O recebimento e a distribuição desses materiais de consumo na Fundação X foram centralizados ao setor de almoxarifado, contribuindo para que o consumo fosse mais racional, podendo evitar assim, desperdícios e gastos desnecessários. Os materiais que pertencem à Fundação Y são entregues diretamente nessa fundação.

De certa forma, o mesmo aconteceu com os materiais permanentes adquiridos após abril de 2016 na Fundação X, mas o grande problema não estava nos bens adquiridos durante o período da pesquisa, mas sim, nos bens mais antigos, adquiridos anteriormente ao período da pesquisa, até mesmo com a composição de funcionários da organização sendo outra, sendo que não havia nenhum tipo de controle sobre a utilização destes materiais permanentes adquiridos.

No corpo físico de alguns bens que foram adquiridos com recursos da Fundação Y, havia plaquetas de patrimônio, mas os números eram fictícios, não tendo de fato um controle sobre eles. Os números eram gerados apenas para enumerar os bens, não para controlar seu uso, ter de fato um controle sobre eles. De qualquer maneira, por mais precária que seja, é uma forma de separar os bens das duas fundações. Porém, foram descobertos, mais a frente, em parceria com o setor contábil da Fundação X, bens da Fundação Y em uso da Fundação X e que não estavam identificados. Por sua vez, também havia bens da Fundação X em uso da Fundação Y. Dessa forma, o controle sobre os mesmos se tornava mais difícil.

Observou-se, durante a pesquisa, que este cenário estava sendo mudado. Um processo de inventário estava se iniciando na organização, para que pudesse, de fato, identificar quais bens pertenciam à Fundação X e quais pertenciam à Fundação Y.

Ainda há outro fator que torna essa solução mais complexa, pois há alguns bens que estão dentro da sede da Fundação X que pertencem à universidade a qual a Fundação X presta apoio, aumentando a necessidade do controle sobre a utilização de materiais permanentes dentro da organização.

Para tentar suprir esse problema, foi apresentada uma sugestão de realizar um inventário na Fundação X. A previsão era de que esse inventário fosse realizado no período de junho a agosto de 2017, porém, até a data de encerramento desta pesquisa, ainda não havia sido 100% concluído.

O responsável pelo levantamento dos bens era o almoxarife da Fundação X, que também seria o responsável pelo controle dos bens permanentes desta organização. Num primeiro momento, procurou-se fazer um levantamento simples, tentando identificar, através de características visuais, as peculiaridades de cada bem permanente e também a quem pertenciam: Fundação X, Fundação Y ou universidade. Para isso, um levantamento físico, procurando identificar plaquetas de patrimônio foi realizado pelo Almoxarife da Fundação X.

Depois de realizado esse levantamento na sede da Fundação X, primeiro procurou-se identificar e separar os bens que estavam sob uso da fundação, mas que pertenciam a universidade. Realizado esse processo, entrou-se em contato com a DMP da própria universidade para que estes bens fossem devidamente identificados com plaquetas de patrimônio. Dessa forma, além de facilitar o andamento do inventário, haveria um maior controle sobre o que de fato pertencia à universidade e o que pertencia às fundações.

Identificados os bens da universidade, conseguiu-se ter uma maior visão sobre o restante dos bens. Dessa forma, procurou-se separar o que pertencia a cada fundação. O resultado inicial foi de que fosse recolhido todo bem que estivesse na Fundação Y que pertencesse à Fundação X. Tal prática facilitou, pois, após a mesma seria necessário “apenas” identificar os bens que estavam na Fundação X.

Os resultados estavam sendo satisfatórios num primeiro momento. Após um ajuste do que já havia sido levantado pelo almoxarife, que seria também o inventariante, juntamente com o setor contábil, conseguiu-se separar o que de fato pertencia a cada fundação. Isso fez com que um próximo passo pudesse ser planejado, que era o processo de identificação dos bens.

O planejamento era de que fossem confeccionadas plaquetas de patrimônio no estilo de código de barras linear, modelo semelhante ao da Figura 6. Após esse procedimento, cada bem permanente iria ser cadastrado, de acordo com suas características em uma planilha específica, além de que, as informações como tipo do bem, modelo, cor, formato e usuário (no caso de aparelhos eletrônicos, como computadores, por exemplo), seriam cadastradas no código de barras, facilitando a identificação, sendo que a leitura desse código de barras seria feita através de um leitor apropriado e as informações só poderiam ser editadas pelo responsável pela TI da empresa. Os setores de TI e de patrimônio da organização estavam trabalhando em conjunto neste projeto.

Ao final do período de pesquisa realizada na fundação ainda não havia concretizado o inventário, tão pouco as etapas que o sucederam. Esse processo teve que ser interrompido, pois

houve uma necessidade imediata de fazer outro inventário, a fins de leilão, que era o levantamento de veículos, o que foram chamados de “bens inservíveis”, que será explicado mais detalhadamente no próximo tópico.

#### **4.1.3 Principais motivos observados para a gestão patrimonial deficitária da organização**

Observaram-se durante a pesquisa dois pontos importantes que contribuíram para a gestão inadequada dos bens permanentes da fundação, sobretudo no período anterior a abril de 2016, que são eles:

Falta de preocupação ou a falta de importância para a questão de materiais e patrimônio: a atividade fim da fundação, que é o apoio a projetos de pesquisa e extensão da universidade tem uma preocupação enorme no que diz respeito a gerenciamento de recursos e execução desses projetos, mas a questão de gestão de materiais e patrimônio ficava muito aleatória, sobretudo porque não havia um funcionário específico que zelasse por essa área;

Patrimonialismo dos funcionários em relação aos bens: observou-se o alto grau de patrimonialismo dos funcionários da organização em relação aos equipamentos, sobretudo. Um exemplo foi a dificuldade em reduzir o número de impressoras dentro da organização, pois com o número maior de equipamentos (quase uma impressora para cada funcionário), era mais cômodo para o funcionário, já que não precisaria se levantar para retirar uma folha impressa em uma impressora, porém, feito cálculos de custos, constatou-se que a terceirização das impressoras, conforme descrito anteriormente neste trabalho, acarretaria numa economia de mais de 30% ao mês em gastos diretos com suprimentos (toners), além dos gastos indiretos, com manutenção de impressoras, por exemplo. Esse foi o argumento para se conseguir a terceirização.

## 5 Considerações Finais

Este trabalho é o estudo de uma fundação de apoio a uma universidade localizada no sul de Minas Gerais.

Observou-se durante a pesquisa, que a realização do inventário foi o primeiro passo para que a gestão patrimonial fosse mais bem organizada. O inventário permitiu, até o momento da finalização da pesquisa, que se tivesse uma dimensão do quanto era necessário se ter um controle dos bens permanentes.

A questão da falta de controle sobre a utilização dos bens permanentes da fundação fez com que os bens das duas fundações (Fundação X, em estudo, e Fundação Y) se misturassem. Dessa forma, o controle patrimonial e o inventário físico foram dificultados, fazendo com que houvesse um retrabalho no ato da contagem dos bens, desperdiçando tempo de trabalho.

Em relação aos aparelhos eletrônicos, a intenção da organização até a data do encerramento da pesquisa era de que fossem catalogados, identificados através de código de barras e seu uso também fosse controlado. Por exemplo, em relação a impressoras, ficaria mais fácil saber o número de cópias que estavam fazendo durante um determinado período, tendo um controle rigoroso sobre sua utilização. Esse controle serviria de base para dar uma noção de custos e a possibilidade de economia.

Para sanar o problema de impressões, por exemplo, a alternativa mais viável encontrada pela Fundação X foi terceirizar as impressoras, com equipamentos locados e de maior capacidade de impressão. Dessa forma, haveria uma diminuição na quantidade de impressoras (bens permanentes) dentro da organização. Havia praticamente uma impressora para cada funcionário da organização, ou seja, um número alto de equipamentos. Dessa forma, com a terceirização das impressoras e a consequente diminuição do número de equipamentos, os custos com manutenção preventiva e corretiva diminuiriam, sendo de grande importância para os gastos administrativos.

Ainda há problemas a serem resolvidos na organização em relação à administração de materiais e patrimônio. A não separação do almoxarifado, tira um pouco da autonomia desse setor, fazendo com que a gestão patrimonial dependesse de outros setores que, em tese, não deveriam estar envolvidos diretamente com a gestão de materiais e patrimônio. O setor de

almoxarifado está ligado ao setor compras, que por sua vez está ligado ao setor de projetos, ou seja, uma “bola de neve” que atrapalha no bom controle patrimonial.

Um ponto positivo observado na pesquisa foi o surgimento da ideia de catalogar e identificar os bens permanentes da organização em estudo através de um sistema de código de barras. Isso poderia fazer com que, caso os procedimentos fossem seguidos fielmente pelos funcionários, o controle de uso, de depreciação, de funcionamento no geral dos bens permanentes fosse realizado de uma forma mais adequada, além de que, com a identificação, haveria menor risco de que os bens das duas fundações se misturassem.

Por fim, acredita-se que esse trabalho tenha cumprido o que foi proposto em seus objetivos, analisando, de forma sucinta a administração do patrimônio do objeto em estudo, destacando seus pontos positivos, pontos falhos e possibilidades de melhorias. Acredita-se também, que questões políticas e práticas patrimonialistas atrapalham a boa gestão patrimonial dentro da organização. Mais uma vez, salienta-se que este estudo foi realizado sobre uma organização em específico, não podendo ser generalizado a outras organizações. Contudo, pode servir de base para outras organizações que também não tenham a prática de um controle patrimonial constante, para que possam se adequar e dar a devida importância no que se refere à questão de bens permanentes.

De ponto positivo, ficou a impressão de que alguns funcionários da fundação realmente estão engajados a aperfeiçoar processos, sobretudo na questão da gestão patrimonial, para se ter um maior controle e mais transparência nas ações realizadas pela fundação neste quesito.

As maiores dificuldades para a realização deste trabalho foram a não abertura dos funcionários da fundação para que os processos organizacionais fossem mudados. A resistência em melhorar processos que foram identificados como falhos, foi um ponto crucial para que a pesquisa não pudesse ter resultados mais amplos, como por exemplo, a possível implantação de novo sistema de patrimônio, através de código de barras, dentro da organização.

A gestão do patrimônio na organização em estudo poderia ser mais centralizada em setores específicos, que são o setor de almoxarifado (não há separação entre almoxarifado e setor de patrimônio na organização, o primeiro faz as duas funções) e o setor contábil,

responsável por lançamento e depreciação, no caso da gestão patrimonial. O envolvimento de diversos setores na gestão do patrimônio fez com que houvesse um controle falho dos bens da organização, pois não havia um consenso de procedimentos para esse controle.

Outro ponto importante deveria ser a separação entre as duas fundações de apoio à universidade. O uso de bens da Fundação X na Fundação Y e vice versa contribui para a gestão patrimonial falha, dificultando o controle sobre estes bens.

Outra questão seria a realização periódica de inventário na organização, contribuindo para que o controle patrimonial seja realizado de forma mais eficiente, podendo abrir espaço até para pesquisas futuras sobre a organização, fazendo uma análise temporal da possível evolução no processo de gestão patrimonial.

## Referências

ALVES, J. M. O Sistema Just-In-Time Reduz os Custos do Processo Produtivo, **IV Congresso Internacional de Custos**, Universidade Estadual de Campinas (SP), p. 535-563, out. 1995. Disponível em: <[www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?down=32](http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?down=32)> Acesso em: 26 jun. 2017.

ARBACHE, F. S. et al. **Gestão de Logística, distribuição e trade marketing**. 4ª ed. Rio de Janeiro. Editora FGV. 2011.

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial - Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física**. São Paulo. Atlas. 1993.

BARBOSA, C. O Projeto de Pesquisa. **Universidade Anhembi Morumbi**. 1990. Disponível em: <[http://www2.anhembi.br/html/ead01/met\\_pesq\\_cient\\_gastr/pdf/aula\\_06.pdf](http://www2.anhembi.br/html/ead01/met_pesq_cient_gastr/pdf/aula_06.pdf)> Acesso em: 20 jun. 2017.

BARROSO, R. F. **Análise estratégica da gestão de compras em uma empresa do ramo da construção civil no estado do Ceará**. 15 p. Dissertação. Pós-Graduação Lato Sensu em Logística Empresarial – Faculdade Cearense, Fortaleza, 2013. Disponível em: <<https://www.faculdadescearenses.edu.br/biblioteca/TCC/POS-LE/ANALISE%20ESTRATEGICA%20DA%20GESTAO%20DE%20COMPRAS%20EM%20UMA%20EMPRESA%20DO%20RAMO%20DA%20CONSTRUCAO%20CIVIL.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. J. **Logística Empresarial** - O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.

BRADACZ, Dulce-Cléa. **Modelo de gestão da qualidade para o controle de desperdício de alimentos em unidades de alimentação e nutrição**. 172 p. Dissertação. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/85188/225881.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 05 dez. 2017.

BRASIL. **Instrução Normativa Nº 205**, de 08 de abril de 1988. Disponível em: <[http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in205\\_88.htm](http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in205_88.htm)> Acesso em: 14 jun. 2017.

BRASIL. **Lei Nº 10.406**, de 10 de janeiro de 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm)> Acesso em 14 jun. 2017.

BRASIL. **Lei Nº 4.320**, de 17 de março de 1964. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320.htm)> Acesso em: 15 jun. 2017.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Secretaria do Tesouro Nacional. **Manual de SIAFI** - Reavaliação, Redução a Valor Recuperável, Depreciação, Amortização e Exaustão na Administração Direta da União, Autarquias e Fundações. 2010. Brasília-DF. Disponível em: <<http://manualsiafi.tesouro.fazenda.gov.br/020000/020300/020330/?searchterm=decr%C3%A9scimo%20no%20patrim%C3%B4nio>>. Acesso em 06 Ago. 2017.

CASADEVANTE Y MÚJICA, José Luis Fernández. **A armazenagem na prática**. Lisboa: Editorial Pórtico, 1974.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução 1.136/2008**. Aprova a NBC T 16.9 – Depreciação, Amortização e Exaustão. Brasília, 2008. Disponível em Acesso em 13 set. 2009.

DAIA, R. T. C. et al. A logística e o setor de autopeças: uma análise das mudanças ocorridas nas décadas de 1990 e 2000. In: **VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2010, Resende, RJ. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/203\\_A%20logistica%20e%20o%20setor%20de%20auto%20pecas.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/203_A%20logistica%20e%20o%20setor%20de%20auto%20pecas.pdf)>. Acesso em 22 jun. 2017.

ERIMPRESS Etiquetas Adesivas. **Etiquetas RFID - Etiqueta Inteligente**. 2011. Disponível em: <<http://erimpress-etiquetaserotulos.blogspot.com.br/2011/07/etiquetas-rfid-etiqueta-inteligente.html>>. Acesso em: 21 out. 2017.

ESTEVES, G. Gestão de armazém. **WebArtigos**. 2009. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/gestao-de-armazem/27950/>> Acesso em: 20 jun. 2017.

FILHO, João Severo. **Administração de logística integrada: materiais, PCP e marketing** / João Severo Filho. – 2. Ed. rev. e atual. – Rio de Janeiro: E-papers, 2006, 310 p. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=WVh06POvIc0C&oi=fnd&pg=PA7&dq=administra%C3%A7%C3%A3o+de+materiais+e+patrim%C3%B4nio&ots=KP5MvdpPcI&sig=-R2HEGhOl6BB8WQzOPICeh63N-w#v=onepage&q=administra%C3%A7%C3%A3o%20de%20materiais%20e%20patrim%C3%B4nio&f=false>> Acesso em: 01 ago. 2017.

FIGUEIREDO, K.; ARKADER, R. Da distribuição física ao supply chain management: o pensamento, o ensino, e as necessidades de capacitação em logística. **Revista Tecnológica**, n. 33, p. 16, ago. 1998. Disponível em: [http://www.rslima.unifei.edu.br/download1/Adm09/98\\_Ago\\_Kleber%20e%20Rebecca\\_Da%20Distribuicao%20Fisica%20ao%20Supply%20Chain%20Management.pdf](http://www.rslima.unifei.edu.br/download1/Adm09/98_Ago_Kleber%20e%20Rebecca_Da%20Distribuicao%20Fisica%20ao%20Supply%20Chain%20Management.pdf)> Acesso em: 02 ago. 2017.

FIJOR, T. F. A. **O controle patrimonial como ferramenta de governança pública: o caso da Universidade Tecnológica Federal do Paraná**. 119 p. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública, do Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

FLEURY. Paulo Fernando. WANKE. Peter. FIGUEIREDO. Kleber Fossati. **Logística Empresarial – a Perspectiva Brasileira**. São Paulo:Atlas, 2000.

FRANCISCHINI, G. P., GURGEL, F. A. **Administração de materiais e patrimônio**. 1 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 13 jun. 2017.

JUNIOR, J. A. V. A.; NETO, F. J. K.; FENSTERSEIFER. J. E. Considerações críticas sobre a evolução das filosofias de administração da produção: do "just-in case" ao "just-in-time". **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 29, n. 3, p. 49-64, jul/set. 1989. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v29n3/v29n3a05.pdf>> Acesso em 15 jun. 2017.

LIMA, J.; SANTIAGO, P. PRESERVAÇÃO DA MEMÓRIA: resgatando vestígios históricos e culturais, In: ENCONTRO REGIONAL DE ESTUDANTES DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO, CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DA INFORMAÇÃO, 14., 2011, Pernambuco. Disponível em: <http://rabci.org/rabci/sites/default/files/PRESERVA%C3%87%C3%83O%20DA%20MEM%C3%93RIA%20resgatando%20vest%C3%ADgios%20hist%C3%B3ricos%20%20culturais%20do%20munic%C3%ADpio%20de%20Frei%20Miguelinho%20-%20PE.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2017.

LUCIANO, A. L. **Gestão de Armazém**. 23 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial) - Instituto Superior Técnico, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2008. Disponível em: <https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/3779572158700/19--view.pdf>> Acesso em: 19 jun. 2017.

LUSTOSA, L. *et al.* **Planejamento e controle da produção**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2008, Disponível em: < <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Gp97f09X7YEC&oi=fnd&pg=PA1&ots=wCtf5OR75H&sig=uk11aMGdrs01IS4SsEP-USA4CfQ#v=snippet&q=log%C3%ADstica&f=false>> Acesso em: 01 ago. 2017.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARTINS, V. A. **RFID (Identificação por Radiofrequência)**. Teleco - Inteligência em Telecomunicações. FITEC - Inovações Tecnológicas. 2005. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/pdfs/tutorialrfid.pdf>> Acesso em 18 dez. 2017.

MINAS GERAIS. Ministério Público do Estado de Minas Gerais. **Sistema de Cadastro e Prestação de Contas**. Disponível em: <<http://www.antigo.mpmg.mp.br/portal/public/interno/arquivo/id/3182>> Acesso em: 24 jun. 2017.

MOURA, R. A. **Sistemas e Técnicas de Movimentação e Armazenagem de Materiais**. São Paulo: IMAM, 1998.

MOURA, R. A. *et al.* **Dicionário de logística**. São Paulo: Imam, 2004.

NARCISO, M. G. **APLICAÇÃO DA TECNOLOGIA DE IDENTIFICAÇÃO POR RÁDIOFREQÜÊNCIA (RFID) PARA CONTROLE DE BENS PATRIMONIAIS PELA WEB**. Global Science Technology. v. 01, n. 07, p.50 - 59, dez/mar. 2008. Disponível em: <<http://rv.ifgoiano.edu.br/periodicos/index.php/gst/article/view/11>> Acesso em: 19 dez. 2017.

PEINADO, J. GRAEML, R. G. **Administração da Produção (Operações Industriais e de Serviços)**. Centro Universitário Positivo – UnicenP. 750 p. Curitiba, 2007. Disponível em: <<https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34490659/livro2folhas.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1513719615&Signature=if7HX8bQms1HM4d7TdyTLiKy4fo%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3Dlivro6.pdf>> Acesso em: 19 dez. 2017.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

REI, A. J. L. **RFID versus Código de Barras - da Produção à Grande Distribuição**. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto - FEUP. 2010. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/58411/1/000147425.pdf>> Acesso em: 15 dez. 2017

SANTOS, Gerson dos. **Gestão patrimonial**. Florianópolis: Secco, 2010.

SANTOS, Gerson dos. **Manual de Administração Patrimonial**. Florianópolis: Pallotti, 2002. 232 p.

SILVA, J. A., ALBUQUERQUE, J. de L. **Implantação do código de barras em um sistema de controle de estoques: O caso de uma agroindústria**. Universidade Federal Rural de

Pernambuco. Custos e @gronegocio on line. v. 1, n. 2 - Jul/Dez - 2005. Disponível em: <<http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero2v1/gestao%20de%20estoques.pdf>>  
Acesso em: 16 dez. 2017.

TORRES JUNIOR, F.; SILVA, L. M. A importância do controle contábil e extra contábil dos bens permanentes adquiridos pela administração pública federal. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciência Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, p. 11-38, 2003.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Subcomissão de Patrimônio do Sistema de Gestão Financeira de Materiais. **Manual de Administração Patrimonial**. São Paulo, 2016. Disponível em:  
<[https://www.usp.br/da2/arquivos/Patr/MANUAL\\_DE\\_ADMINISTRACAO\\_PATRIMONIAL.pdf](https://www.usp.br/da2/arquivos/Patr/MANUAL_DE_ADMINISTRACAO_PATRIMONIAL.pdf)> Acesso em: 16 jun. 2017.

ZIMPEL, C. et al. RFID e rastreabilidade de estoque. **PR Coop. Tecn. Cient.**, Curitiba, v. 11, n. 130, p. 16-25, ed. esp. 12. 2015. Disponível em: <[http://www.isaebrasil.com.br/isaecoop/wp-content/uploads/2016/08/Revista\\_12\\_Parana\\_Cooperativo\\_Tecnico\\_Cientifico.pdf#page=17](http://www.isaebrasil.com.br/isaecoop/wp-content/uploads/2016/08/Revista_12_Parana_Cooperativo_Tecnico_Cientifico.pdf#page=17)>.  
Acesso em: 17 out. 2017.