

A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS NO PROCESSO PRODUTIVO DAS INDÚSTRIAS CALÇADISTAS DE FRANCA - SP

*Francismar MONTEIRO**

- **Resumo:** O artigo aborda uma reflexão sobre a questão da administração de materiais, a partir das transformações econômicas e a necessidade de uma reestruturação dos processos de gestão nas indústrias calçadistas de Franca – SP. Como uma função organizacional, a administração de materiais pode-se desenvolver em um fator de competitividade, a partir da aplicação das diversas técnicas de administração.
- **Palavras-chave:** Produção, Materiais, Logística, Estratégias, Processos, Tecnologia, Custos, Produtividade.

Introdução

O mundo está passando por grandes transformações geopolíticas (blocos econômicos de livre comércio), político-social (queda de regimes políticos), tecnológicas (automação) e econômicas (globalização), dentre outras.

Em especial, as transformações econômicas consolidam uma necessidade de mudanças dos paradigmas, além de uma reestruturação dos processos de produção e gestão das indústrias, desencadeando um processo de mudanças tanto em nível tecnológico, quanto na organização

* Mestre em Administração pela Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Franca – FACEF.

empresarial (novos métodos de gestão). Este estudo contribui nesse sentido, dedicando-se à investigação do setor de calçados, em especial as indústrias calçadistas de Franca – SP.

Os desafios das empresas são muitos, logo a gestão empresarial precisa desenvolver alternativas estratégicas para poder enfrentar as complexidades sistêmicas. A hierarquização das prioridades a serem *atendidas* é, sem dúvida, um exercício constante que deve ser praticado pelos administradores.

A eficiência organizacional das indústrias calçadistas de Franca - SP encontra-se fundamentada no desenvolvimento de fatores relacionados à gestão interna, à competência e à criatividade dos recursos humanos, ao gerenciamento eficiente dos mesmos, que podem desenvolver um diferencial de competitividade nesse mercado altamente concorrido.

Este artigo, procura mostrar que as funções relacionadas à administração de materiais podem ser desenvolvidas com o objetivo de tornarem mais competitivas as indústrias calçadistas de Franca - SP. As características particulares das indústrias (setor produtivo, demanda, *mix* de produtos etc.) e suas políticas de gestão de materiais podem afetar significativamente o desempenho, a utilização e a implementação das mais diversas ferramentas e técnicas de administração de materiais.

Vários autores são unânimes ao afirmar que, o ambiente altamente competitivo, aliado ao fenômeno cada vez mais amplo da globalização dos mercados, exige das empresas maior agilidade, melhores performances e a constante procura por redução de custos. Nesse universo de crescentes exigências em termos de produtividade e de qualidade do serviço oferecido aos clientes, a administração de materiais assume papel fundamental entre as diversas atividades da empresa, para atingir seus objetivos.

O termo *administração de materiais*, adotado neste trabalho, refere-se aos processos da gestão de compras, à administração dos estoques, à cadeia de suprimentos e ao planejamento e controle da produção.

Dias (1993, p. 23) entende que a administração de materiais tem a função de otimizar o investimento em estoques, aumentando o uso eficiente dos meios internos da empresa, minimizando as necessidades de capital investido.

Martins e Alt (2000, p. 5) consideram a administração de materiais como um sistema integrado, de funções internas e externas relacionadas que, "engloba a seqüência de operações que tem seu início na identificação do fornecedor, na compra do bem, em seu recebimento, transporte interno e acondicionamento, em seu transporte durante o processo produtivo, em sua armazenagem como produto acabado e, finalmente, em sua distribuição ao consumidor final."

Por outro lado, as empresas industriais, em especial as calçadistas, também enfrentam alguns dilemas estruturais ao definirem o seu sistema de administração de materiais, a partir de um *portfólio* de funções, em sua estrutura organizacional. Questões relacionadas a custos, porte, poder de negociação, e concorrência estão situadas no centro destas decisões.

Uma das características facilmente identificada do sistema de administração de materiais é o enfoque na otimização dos recursos materiais como instrumento de redução de custos. A administração de materiais objetiva eliminar todo o desperdício de materiais, além de avaliar, constantemente, o desenvolvimento de novos produtos, a elaboração de sistemas de gestão, capazes de incrementar eficientemente os recursos de administração, e o gerenciamento dos materiais, buscando constantemente desenvolver uma estratégia competitiva.

Para Porter (1986, p. 23),

... a intensidade da concorrência em uma indústria não é uma questão de coincidência ou de má sorte. Ao contrário, a concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai bem além do comportamento dos atuais concorrentes. O grau de concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas, que são: o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de novos concorrentes, a ameaça de produtos substitutos e o grau de rivalidade entre concorrentes.

Porter (1986) defende a idéia de que a estratégia competitiva da empresa deve ser construída a partir de uma compreensão abrangente da estrutura setorial. O processo administrativo que envolve a administração de materiais pode ser considerado como um instrumento de gestão capaz

de desenvolver um diferencial competitivo, constituindo as cinco forças competitivas que determinam, no longo prazo, a rentabilidade das empresas inseridas em um determinado setor industrial.

A Indústria de Calçados de Franca

O desempenho das indústrias calçadistas de Franca - SP pode ser caracterizado pelo processo de produção de calçados, integrando o sistema de administração dos materiais em seu processo produtivo.

Por ser uma manufatura leve e exigir muita demanda de mão-de-obra e pouca tecnologia específica, os modelos de produção encontram-se num estágio estável, sem uma tendência de alterações nos seus processos, mas com muitas mudanças no mercado produtor. Esse fator faz com que a atenção das indústrias direcione esforços no sentido de buscar alternativas para o desenvolvimento de procedimentos que possam diferenciá-las.

Há algum tempo, a cidade de Franca vem se destacando no cenário nacional, como um dos maiores pólos industriais de calçados masculinos, sendo uma das principais atividades industriais da cidade e da região, proporcionando a geração de empregos e o desenvolvimento do município¹³.

Para a produção dos calçados, a indústria francana utiliza como matérias-primas básicas: o couro bovino e os solados de borracha, dentre outras. O consumo dessas matérias-primas exige, por parte das empresas fornecedoras, um constante aperfeiçoamento das características de qualidade e preços.

Arnold (1999, p. 30-33), analisa as relações conflituosas entre compradores e fornecedores nas organizações. O ambiente externo conflituoso não permitia que as empresas buscassem ganho em toda sua cadeia de valor. Os estoques eram considerados como ativos reais e utilizados para abrandar o efeito do aumento indiscriminado dos preços. O mundo empresarial, em sua grande parte, não percebia que

administrando os estoques e a cadeia de suprimentos poderia ganhar em custo e qualidade.

Em nosso ponto de vista a administração de materiais tem se caracterizado como fundamental à gestão da cadeia produtiva das empresas. Pensamos que as necessidades de matéria-prima para atender à demanda, o planejamento e controle da produção, o processo de compra, e o controle de materiais são fundamentais para o alcance da eficácia das indústrias calçadistas de Franca - SP.

A Administração de Materiais na Indústria Calçadista de Franca

Com o desenvolvimento de uma pesquisa nas indústrias calçadistas de Franca - SP, observou-se que, embora sejam unânimes em afirmar que a administração de materiais é uma importante ferramenta para o alcance dos seus resultados, pouco está se fazendo para melhorar seu sistema de gestão.

Segundo o Sindicato das Indústrias de Calçados de Franca - SP, a relação de associados, de acordo com a classificação do porte das empresas por eles utilizadas são:

¹³ Sindicato das Indústrias de Calçados de Franca - SP

Quadro 1 – Quadro de associados do Sindicato das Indústrias de Calçados de Franca - SP

CLASSIFICAÇÃO DO PORTE DAS INDÚSTRIAS PELO NÚMERO DE EMPREGADOS E QUADRO DE ASSOCIADOS DO SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS DE FRANCA – SP		
PORTE	NÚMERO DE EMPREGADOS	QUADRO DE ASSOCIADOS
Micro empresa	até 19	56
Pequena Empresa	de 20 a 99	36
Média Empresa	de 100 a 499	26
Grande Empresa	acima de 499	16
TOTAL		134

Fonte: Sindicato das Indústrias de Calçados de Franca – SP 12/1999.

A pesquisa foi realizada de acordo com delimitação do universo abaixo relacionado:

Quadro 2 – Delimitação do universo da pesquisa

CLASSIFICAÇÃO DO PORTE DAS INDÚSTRIAS PELO NÚMERO DE EMPREGADOS E QUADRO DE ASSOCIADOS DO SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS DE FRANCA – SP		
PORTE	QUADRO DE ASSOCIADOS	TOTAL DE EMPRESAS PESQUISADAS
Média Empresa (84,61%)	26	22
Grande Empresa (87,50%)	16	14
TOTAL (85,71%)	42	36

Fonte: Sindicato das Indústrias de Calçados de Franca – SP 12/1999.

O nosso propósito da pesquisa, foi o de analisar a função da administração de materiais, com o objetivo de averiguar qual a sua contribuição para o desenvolvimento de um fator de competitividade empresarial nas indústrias calçadistas de Franca - SP.

Nossa Hipótese básica:

“Na indústria calçadista, a administração de materiais é fator diferencial de competitividade, influenciando significativamente no resultado da empresa.”

Nossas hipóteses alternativas de pesquisa são:

1) H A,1 A produtividade (Produção/Número de funcionários) está correlacionada positivamente com Produção Anual, significando que a produtividade não depende da quantidade (volume) produzido.

2) H A,2 A produtividade (Produção/Número de funcionários) está correlacionada negativamente o Número de Funcionários, significando que quanto maior o número de funcionários (NF) menor a produtividade.

3) H A,3 A produtividade (Produção/Número de Funcionários) está correlacionada positivamente, porém não significativamente com o Nível de Informatização da empresa.

4) H A,4 A produtividade (Produção/Número de funcionários) está correlacionada positivamente com o Nível de Informatização dos Estoques.

5) H A,5 A produtividade (Produção/Número de funcionários) está correlacionada positivamente com o Nível do Sistema Gerencial utilizado.

6) H A,6 A produtividade (Produção/Número de funcionários) está correlacionada positivamente com a Rentabilidade.

A coleta dos dados foi feita de duas maneiras:

(a) Questionário n.º 1 (anexo I), que objetivava registrar o processo de administração de materiais utilizado pela empresa, de forma descritiva e também identificar variáveis quantitativas sobre a utilização do sistema como fator diferencial de competitividade; e

(b) Questionário n.º 2 (anexo II), que objetivava registrar, de forma qualitativa, a evolução tecnológica, a opinião sobre a utilização da administração de materiais como ferramenta de gestão, os efeitos da administração de materiais no processo de produção.

De acordo com a teoria estudada, desenvolveu-se a seguinte matriz esperada de correlações:

Tabela 1 – Matriz de Correlação Esperada para Indústrias de Médio e Grande Porte.

Variáveis	D	F	H	J	K	M	O	P
D - Número de Funcionários	XXXX							
F - Produção Anual	POS	XXXX						
H - Produção Anual / Funcionários	NEG	POS	XXXX					
J - Nível de Informatização Empresa	POS	POS	POS	XXXX				
K - Nível de Informatização Estoques	POS	POS	POS	POS	XXXX			
M - Sistema Gerenciamento	POS	POS	POS	POS	POS	XXXX		
O - Rentabilidade	NEG	POS	POS	POS	POS	POS	XXXX	
P - Custo Materiais	POS	POS	POS	POS	POS	NEG	NEG	XXX X

A matriz de correlações, a seguir, foi calculada com base nos dados levantados através dos questionários.

Tabela 2 – Matriz de Correlação da Amostra das Indústrias de Médio e Grande Porte.

Variáveis	D	F	H	J	K	M	O	P
D - Número de Funcionários	1,00							
F- Produção Anual	0,95	1,00						
H - Produção Anual / Funcionários	-0,33	0,04	1,00					
J - Nível de Informatização da Empresa	0,54	0,52	0,01	1,00				
K - Nível de Informatização dos Estoques	0,47	0,48	0,04	0,77	1,00			
M - Sistema Gerenciamento	-0,31	0,17	0,40	-0,11	-0,06	1,00		
O - Rentabilidade	-0,03	0,00	0,14	-0,03	-0,10	0,25	1,00	
P - Custo Materiais	-0,10	0,04	0,13	0,06	0,31	-0,18	-0,45	1,00

A seguir, procedemos o teste para verificação da possível correlação entre as variáveis:

Tabela 3 – Cálculo da Estatística para Verificação do Nível de Significância dos Resultados

Variáveis	D	F	H	J	K	M	O	P
D - Número de Funcionários	Xxx							
F- Produção Anual	17,67	xxx						
H-Produção Anual/Funcionários	-2,07	-0,26	xxx					
J - Nível de Informatização da Empresa	3,72	3,58	-0,07	xxx				
K - Nível de Informatização dos Estoques	3,07	3,22	0,21	6,97	xxx			
M - Sistema Gerenciamento	-1,87	-1,03	2,54	-0,65	-0,36	xxx		
O - Rentabilidade	-0,16	0,02	0,82	-0,15	-0,60	1,53	xxx	
P - Custo Materiais	-0,56	-0,26	0,77	0,37	1,89	-1,08	-2,91	Xxx

Os níveis de significância, para $n = 36$, a serem verificados são:

- $\alpha = 1\% \Rightarrow t > 2,441$
- $\alpha = 5\% \Rightarrow t > 1,691$
- $\alpha = 10\% \Rightarrow t > 1,307$

Confrontando os resultados encontrados na Tabela 3 com as hipóteses da pesquisa, verifica-se:

1) H A,1 Como a estatística $0,26 < 1,307$ ($\alpha = 10\%$, nível mínimo para referência em nossa pesquisa), podemos afirmar que a Produtividade (Produção/Número de funcionários) não está correlacionada com a Produção Anual, significando que na indústria calçadista francana, a Produtividade não depende da quantidade (volume) produzida, ou seja, tamanho não é documento – as indústrias grandes e com maior produção não têm uma produtividade significativamente maior do que a das indústrias de menor porte.

2) H A,2 Como a estatística $2,07 > 1,691$, podemos afirmar que a variável medida pelo Índice de Produtividade (Produção/Número de Funcionários) está correlacionada negativamente (sinal negativo da estatística) e significativamente ($\alpha = 5\%$), com o Número de Funcionários, significando que quanto maior o número de funcionários (NF) menor a Produtividade da indústria, de alguma forma corrobora o resultado anterior, mostrando que a quantidade de mão-de-obra e não quantidade produzida, é fator importante para a Produtividade da indústria calçadista francana.

3) H A,3 A Produtividade (Produção/Número de Funcionários) não está correlacionada ao Nível de Informatização da Empresa (Ninf.) ($t = -0,07$, valor muito próximo de zero).

4) H A,4 A produtividade (Produção/Número de funcionários) não está correlacionada com o Nível de Informatização dos Estoques (Ninfes.) , ($t = 0,21$, valor muito próximo de zero).

5) H A,5 Como $t = 2,54 > 2,441$, podemos afirmar que a produtividade (Produção/Número de Funcionários) está correlacionada positivamente e significativamente ($\alpha = 1\%$) com o Nível do Sistema Gerencial utilizado (Sistger.). Este é um resultado importante

porque mostra, de forma categórica, que os avanços tecnológicos implicam maior Produtividade

6) H A,6 Como $t = 0,82$, podemos afirmar que a Produtividade (Produção/Número de Funcionários) está correlacionada positivamente, porém não significativamente com a Rentabilidade.

Conclusões

A sistematização da pesquisa e os modelos teóricos discutidos permitiram analisar indícios e sugerir conclusões sobre a administração de materiais como fator de competitividade empresarial nas indústrias calçadistas de médio porte de Franca – SP.

Podemos resumir que, a grande maioria respondeu que acredita que a administração de materiais é uma ferramenta que possibilita o atendimento de alguns objetivos básicos das empresas como: atendimento dos prazos de entrega, resultado nas compras, redução do número de paradas na produção em função de falta de materiais, além da necessidade de se controlar os estoques, onde acreditam estar parte do lucro da sua atividade. Mas, efetivamente, conforme podemos analisar através de nossa pesquisa, não estão usando essa ferramenta como fator diferencial de competitividade.

As indústrias calçadistas pesquisadas processam a administração de materiais de forma segmentada, não existe uma integração sistêmica no conjunto de suas operações.

Através da análise das informações sobre o número de funcionários e o volume de produção anual, podemos verificar que as empresas de médio porte têm uma produtividade maior do que as de grande porte.

Outra conclusão importante, em nossa análise, está relacionada com os métodos gerenciais de avaliação dos estoques nas indústrias calçadistas. Todas as empresas utilizam-se do método de avaliação do Custo Médio, onde procuram apenas atender à fiscalização, ou seja, não procuram aprimorar ou usar ferramentas de análises consideradas teoricamente mais oportunas para suas tomadas de decisões.

Analisando a adoção de algum sistema ou processo de gerenciamento de estoques e/ou administração de materiais, constatamos que, nas empresas pesquisadas: (1) do conjunto de sistemas e técnicas apresentados (ver questionário anexo II), três dizem fazer uso do Sistema Kanban, o que representa apenas 8,33% da população pesquisada; (2) três empresas usam o Sistema M.R.P.1 de forma adaptada às suas necessidades, (3) duas dizem usarem o P.M.P (Programa Mestre de Produção) também adaptado às suas necessidades; (4) e 77,77% da população pesquisada afirmam usar o Sistema P.P.C.P (Planejamento e Programação do Controle da Produção), o qual consideram que o Departamento de Planejamento delas executam de forma sistêmica as funções desta técnica.

Também a partir da análise do conjunto das variáveis, podemos obter outras conclusões, como:

As indústrias calçadistas de Franca – SP, em geral, caracterizam-se pelo uso intenso de mão-de-obra, indicando que a produção ainda depende muito desse recurso, o que poderia ser amenizado com um processo de automação industrial e investimentos em equipamentos de produção mais modernos.

Essa análise nos leva a refletir sobre os problemas enfrentados pela indústria calçadista de Franca – SP, no que refere-se à desvalorização cambial, ou equiparação da nossa moeda ao dólar nos últimos 4 anos. A cidade entrou num colapso, onde houve muito desemprego, muitas indústrias não conseguiram sobreviver, pois não tinham condições de competir com as demais num mercado globalizado. Até hoje, esse é um dos problemas sérios que as indústrias calçadistas enfrentam. No entanto, o que podemos concluir, a partir dessa pesquisa, é que se as indústrias francanas não estivessem tão despreparadas tecnologicamente, tanto em equipamentos quanto em sistemas de gestão etc, elas poderiam obter um desempenho melhor. E não dependeriam apenas de explorar mão-de-obra barata, pois fica evidente, através de nossa pesquisa, que é grande o número de pessoas utilizado para produção dos calçados.

Muitas indústrias calçadistas estão descobrindo, embora tardiamente, os ganhos em se administrar os materiais. Outras, ainda, nem despertaram para este fato, e terão que recuperar o tempo perdido e trilhar o caminho rumo à competitividade nacional e internacional. Mas,

conclui-se que elas vivem em constante competição interna, concorrendo entre si, ao passo que deveriam estar preocupadas em desenvolverem alternativas estratégicas de competição internacional. Melhorando seus sistemas de gestão, aprimorando suas técnicas e seus equipamentos de produção, desenvolvendo novos produtos etc.

Coase (1998, p. 86-89) afirma que "... o trabalho do pesquisador é identificar e analisar os fatos do mundo real e buscar o aperfeiçoamento do poder explanatório das teorias, em enfoque eminentemente positivo." Coase ainda afirma que, muitas vezes, o trabalho acadêmico é lógico, mas não pensa, isto é, sustenta-se por meio de pressupostos não-realistas e diversos instrumentos analíticos para a busca de um problema, quando o caminho deveria ser o inverso: a seleção do melhor instrumento analítico dado um certo problema do mundo real.

Finalmente, ao concluirmos o presente trabalho, gostaríamos de destacar que sua principal virtude (supondo que podemos destacar alguma) foi a de procurar trazer à administração de materiais para um plano, cujo instrumental técnico e sistêmico pudesse ser um fator diferencial de competitividade das indústrias de médio porte de Franca – SP.

ANEXO I – QUESTIONÁRIO PESQUISA

PESQUISA: A ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS COMO FATOR DE COMPETITIVIDADE

QUESTIONÁRIO

1) Descreva, de forma sucinta, como se processa a administração de materiais na empresa (enfocando as diversas fases do processo).

2) Qual o mercado de atuação da empresa?

- Interno, MI Externo, ME
 Interno e Externo, na proporção estimada de _____ % MI e _____ % ME

3) Quantos funcionários tem a sua empresa?
Resposta: _____ funcionários.

4) Qual o volume da produção da empresa em número de pares em média?

Pares/Mês: _____
 Pares/Ano: _____

5) Qual o método (gerencial) de avaliação de estoques utilizados?

- Custo Médio PEPS
 Custo de Reposição Outro

(especificar): _____

6) Qual o nível de informatização da empresa?

0 1 2 3 4 5 6 7

7) Qual o nível de informatização dos controles de estoques?

0 1 2 3 4 5 6 7

8) Em que nível da empresa são tomadas as decisões gerenciais da área de administração de materiais?

NÍVEL DE DECISÃO GERENCIAL	Identifique (x)
Conselho Administrativo	
Diretoria de Produção	
Outra (s) Diretoria (s)	
Nível Gerencial	
Outros	

9) A empresa adota algum sistema ou processo de gerenciamento de estoques e/ou administração de materiais?

SISTEMAS DE GERENCIAMENTO DE ESTOQUES	Identifique (X)
M.R.P – Planejamento das necessidades de materiais	
Programa Mestre de Produção	
S. A. P.	
Jus-in-Time	
Kanban	
PPCP – Planejamento, Programação e Controle da Produção	
Classificação ABC	
Lote Econômico de Compras	
EDI – Eletronic data interchange	
Consórcios	
Outros (especificar):	

10) Qual o nível de importância que sua empresa atribui às informações geradas pelo sistema de Administração de Materiais?

1 2 3 4 5 6 7

11) Como você consideraria a Rentabilidade de sua empresa antes do Imposto de Renda?

- () de 0% a 5% () de 5% a 10% () de 10% a 15%
 () de 15% a 20% () de 20% a 25% () de 25% a 30%
 () mais de 30%

12) Quanto representa no custo final do calçado produzido por sua empresa, em percentuais, os custos com materiais?

- () de 10% a 25% () de 25% a 40% () de 40% a 55%
 () de 55% a 60% () mais de 60%

13) DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS RESUMIDOS
 BALANÇO ANUAL

(* valores expressos em mil Reais)

ATIVO	1997	1998	1999
CIRCULANTE:			
* Caixa			
* Recebíveis			
* Estoques			
ATIVO FIXO:			
* Líquido			
SOMA			
PASSIVO	1997	1998	1999
CIRCULANTE:			
* Bancos			
* Fornecedores			
* Outros			
PATRIMÔNIO LÍQUIDO			
SOMA			

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS
 (* valores expressos em mil Reais)

	1997	1998	1999
VENDAS			
(-) Custo Produtos Vendidos			
LUCRO BRUTO			
(-) DESPESAS OPERACIONAIS			
* Despesas Ger. Administrativas			
* Depreciação			
* Total das Despesas Operacionais			
LUCRO OPERACIONAL			
(-) DESPESAS FINANCEIRAS			
LUCRO ANTES DO I.R.			

ANEXO II – ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Franca, SP, / / 2000.

QUESTÕES:

Inicialmente, pedir-se-á ao entrevistado para descrever como é o processo de administração de materiais na empresa. Com isto, teremos uma idéia geral do processo adotado pelas empresas

01- Qual a sua posição a respeito da Administração de Materiais e os efeitos dessa, no processo de produção da indústria calçadista de médio porte?

02- No seu entendimento, referente à Administração de Materiais, nos últimos 3 anos, houve avanço tecnológico no setor calçadista de médio porte?

03- Em caso afirmativo. Que tipo de avanço?

04- Com esse avanço, houve um aumento da competitividade da indústria calçadista de médio porte?

05- No seu entendimento, qual o nível de eficiência da Administração de Materiais utilizada na indústria calçadista de médio porte?

06- Qual sua opinião sobre a utilização da Administração de Materiais como fator diferencial de competitividade na indústria calçadista de médio porte?

07-) No seu entendimento, a administração de materiais é mais um centro de custos ou mais um centro de resultados? Por quê?

MOTEIRO, F., The importance of materials management in the productive process of the shoes factories in Franca. *FACEP pesquisa*. Franca, v. 4, n.1, p.51-70, 2001.

- *ABSTRACT: The article is about the issue of materials management the light of economic transformations and the seed of a reorganization of the management processes in the shoes factories in Franca. SP. With an organizational function, the management of materials may well develop with the appliance of many defferent administration techniques.*
- *KEYWORDS: Production, materials, logistics, strategies, processes, technology, costs, productivity.*

Referências Bibliográficas

ARNOLD, J. R. Tony. *Administração de Materiais*. São Paulo: Atlas, 1999.

ASSAF NETO, Alexandre. *Mercado financeiro*. São Paulo: Atlas, 1999.

BALLOU, Ronald H. *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas, 1993.

BATEMAN, Thomas S. e SNELL, Scott A. *Administração: management construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.

BOWERSOX, Donald J. e CLOSS, David J. *Logistical Management: the integradet supply chain process*. New York: The McGraw-hill Companies, 1996.

CHING, Hong Yuh. *Gestão de estoques na cadeia de logística integrada*. São Paulo: Atlas, 1999.

CORRÊA, Henrique L. *et al. Planejamento, programação e controle da produção: MRP II / ERP conceitos, uso e implantação*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CORRÊA, Henrique L. e GIANESI, Irineu G.N. *Just in Time, MRP II e OPT: um enfoque estratégico*. São Paulo: Atlas, 1993.

DIAS, Marco Aurélio P. *Administração de materiais: edição compacta*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. *Administração de materiais: resumo de teoria, questões de revisão, e exercícios*. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. *Administração de materiais: uma abordagem logística*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. *Administração de materiais: uma edição compacta*. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. *Gerencia de materiais: um modelo para situações de crise e incerteza*. São Paulo: Atlas, 1996.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Administando em tempos de grandes mudanças* 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

HAMMER, Michael, CHAMPY, James. *Reengenharia revolucionando a empresa: em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. 26. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HUTCHINS, David. *Just in time*. São Paulo: Atlas, 1993.

MARTINS, Petrônio Garcia, ALT, Paulo Renato Campos. *Administração de materiais e recursos patrimoniais*. São Paulo: Saraiva, 2000.

- MOREIRA, Daniel Augusto. *Introdução à administração da produção e operações*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- NEWBOLD, Paul. *Statistics for business economics*. 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall in the United States of America, 1995.
- PEDROSO, Marcelo Caldeira. Modelo de gestão do sistema de planejamento, programação e controle da produção. *Revista de Administração*, São Paulo v. 34. n. 2. p. 55-71. abr/jun. 1999.
- PIRES, Sílvio Roberto Ignácio. Gestão da cadeia de suprimentos e o modelo de consórcio modular. *Revista de Administração*, São Paulo v. 33. n. 3. p. 5-15, Jul/set. 1998.
- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- SHARPE, William F. *et al. Investments*. 5th ed. New Jersey: Prentice-Hall in the United States of America, 1995.
- SLACK, Nigel *et al. Administração da Produção*. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. *Administração da Produção: edição compacta*. São Paulo: Atlas, 1999.