

• MOVIMENTAÇÃO & ARMAZENAGEM •  
Matéria JORNAL O ESTADO DE S. PAULO / 12-05-87

# Administração Integrada do Fluxo de Materiais — I

José Geraldo Vantine (\*)

Em qualquer setor da economia industrial e, em especial, para os bens de consumo, a Produção ou Manufatura sempre recebeu, por parte da administração, a atenção maior. Provavelmente, por ser a fonte de geração de receitas de qualquer empresa, sempre se definiu como "área produtiva", envolvendo máquinas e homens (equipamentos e mão-de-obra), cujos custos operacionais são considerados diretos, ao passo que as atividades periféricas (controle de qualidade, planejamento e controle da produção, manutenção, engenharia, compras, vendas etc.) são entendidas como áreas não produtivas e seus custos indiretos. Além de ser um enfoque acadêmico, tem sido a prática usual para a grande maioria das empresas a que nos referimos.

Como o aumento da competitividade, tanto interna quanto externa, através da qualidade maior e do custo menor, verificamos, nos últimos anos, que esse fenômeno é sinônimo de "produtividade". Isso significa em síntese, afirmar que o preço de venda ao consumidor (PV) é igual ao custo de produção (CP) acrescido do lucro (L), ou seja,  $PV = CP + L$ . Ao fazermos uma inversão algébrica dessa relação, isto é,  $L = PV - CP$ , percebemos uma evidência mais profunda que a relação matemática. Para aumentar o lucro da empresa (L), mantendo fixo o Preço de Venda (PV) a fim de ganhar ou manter mercado, só nos resta a possibilidade de redução dos custos

de produção (CP). E é nesse ponto que pretendemos abordar a **Administração Integrada do Fluxo de Materiais**.

A teoria acadêmica, ou a prática exercida, procura fundamentalmente a redução do CP sobre os custos através de melhoria dos métodos e processos de racionalização de operação com redução de tempo e mão-de-obra ou, então, através dos custos indiretos pouco criativos, como: redução de energia em escritórios, redução de mão-de-obra indireta etc. — o que se podemos chamar de "economia de palito em banquete de caviar".

Acreditamos e defendemos que a permanente busca de melhorias na produção está além de correta e essencial para a evolução da empresa. O que discordamos é a redução pura e simples dos custos que incorrem em sacrifícios de empregos ou redução no conforto básico para o desempenho do trabalho.

E onde buscar aumento da produtividade? Na adequada Administração Integrada do Fluxo de Materiais. E o que isso significa? Significa a coordenação perfeita do Planejamento e Controle da Produção e Materiais como um sistema único, envolvendo as atividades de um processo integrado, ou seja, do fornecimento de matérias-primas até a colocação do produto ao consumo final.

Continua  
(\*) Engenheiro industrial, consultor, professor especializado em Logística, Distribuição, Movimentação, Armazenagem e Embalagem. Professor da OEA para a América Latina. Diretor geral da Vantine & Associados Logística e Distribuição Física Ltda.