



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA
LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

MARIA ISENILDA QUERINO DE SOUSA

**GESTÃO DE MATERIAIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM
ESTUDO DE CASO NO ALMOXARIFADO CENTRAL DO FUNDO
GERAL DO MUNICÍPIO DE ARACATI-CE**

ARACATI-CE

2021

MARIA ISENILDA QUERINO DE SOUSA

GESTÃO DE MATERIAIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO NO ALMOXARIFADO CENTRAL DO FUNDO GERAL DO MUNICÍPIO DE ARACATI-CE

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Especialização da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Prof. Maria Vilma Coelho Moreira Faria

ARACATI-CE

2021

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Sistema de Bibliotecas da UNILAB
Catalogação de Publicação na Fonte.

Sousa, Maria Isenilda Querino de.

S696g

Gestão de materiais na administração pública: um estudo de caso no almoxarifado central do município de Aracati-Ce / Maria Isenilda Querino de Sousa. - Redenção, 2021.

47f: il.

Monografia - Curso de Gestão Pública - 2020.1, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2021.

Orientador: Profa. Dra. Maria Vilma Coelho Moreira Faria.

1. Administração de material. 2. Administração pública. 3. Almoxarifados. I. Título

CE/UF/BSP

CDD 658.785

MARIA ISENILDA QUERINO DE SOUSA

GESTÃO DE MATERIAIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO NO ALMOXARIFADO CENTRAL DO FUNDO GERAL DO MUNICÍPIO DE ARACATI-CE

Trabalho de Conclusão de Curso julgado e aprovado para obtenção do Diploma de Especialização da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Data _____/_____/2021

Nota_____

BANCA EXAMINADORA:

Dr. Maria Vilma Coelho Moreira Faria

Ms. Eduardo Parente

Dr. Polyana Ximenes

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo analisar o processo de gestão de materiais na administração pública, especificamente do almoxarifado Central do Fundo Geral do município de Aracati-Ce, buscando identificar as principais dificuldades enfrentadas pelo gestor, para então propor ações de melhorias. Para o alcance deste objetivo se fez necessário estabelecer os seguintes objetivos: Descrever a estrutura física e funcional do almoxarifado; observar a forma de recebimento, armazenagem e distribuição dos produtos; verificar como ocorre o controle de estoque e apontar deficiências e limitações encontradas propondo melhorias. O referencial apresenta as teorias de diversos autores em relação à gestão de materiais no âmbito e controle de estoque, visando assegurar maior conhecimento sobre o assunto em questão. Utilizou-se uma abordagem de cunho qualitativo e descritivo, por meio de pesquisa bibliográfica, documental e um estudo de caso referente a um almoxarifado público, localizado em Aracati-ce. Utilizou-se para coleta de dados uma entrevista semiestruturada direcionada à gerente responsável pelo setor e a observação direta por meio de acompanhamento da logística que ocorre diariamente no almoxarifado em estudo. Quanto aos resultados, verificou-se que as maiores dificuldades enfrentadas pela gestora do objeto em estudo são comuns na maioria dos almoxarifados, sendo estes de ordem estrutural. Pode se observar também que o tema gestão de materiais na administração pública não é muito abordado em estudos publicados, o que valoriza ainda mais a utilidade e relevância da pesquisa em questão.

Palavras- chave: Gestão de Materiais, Administração pública, Almoxarifado.

SUMMARY

Was necessary to establish the following objectives: Describe the physical and functional structure of the warehouse; Observe the form of receipt, storage and distribution of products; Check how inventory control occurs and Point out deficiencies and limitations found, proposing improvements. The referential presents the theories of several authors in relation to material management in the scope and stock control, in order to provide a deeper knowledge about the subject in focus. Aiming to ensure greater knowledge about the subject in question. A qualitative and descriptive approach was used, through bibliographical and documentary research and a case study referring to a public warehouse, located in Aracati-ce. A semi-structured interview was used for data collection directed to the manager responsible for the sector and direct observation through monitoring the logistics that takes place daily in the warehouse under study. As for the results, it was found that the greatest difficulties faced by the manager of the object under study are common in most warehouses, which are structural. It can also be observed that the topic of materials management in public administration is not very much addressed in published studies, which further enhances the usefulness and relevance of the research in question.

Key-words: Materials Management, Public Administration, Warehouse.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	06
2 REFERENCIAL TEÓRICO	08
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	08
2.2 GESTÃO DE MATERIAIS.....	10
2.3 O ALMOXARIFADO NO SETOR PÚBLICO.....	12
2.3.1 Manutenção do Almojarifado.....	13
2.3.2 Sincronia entre Compras e Estoque.....	13
2.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO ALMOXARIFADO.....	14
2.4.1 Recebimento de Material.....	15
2.4.2 Armazenagem de Material.....	15
2.4.3 Distribuição de Material.....	16
2.4.4 Controle de Estoque.....	17
2.5 ÁREA FÍSICA E LAYOUT DO ALMOXARIFADO.....	18
2.5.1 Área Física.....	18
2.5.2 Layout.....	19
3 METODOLOGIA	20
3.1 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	21
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	22
4.1 DESCRIÇÃO DO OBJETO DA PESQUISA.....	22
4.2 ACHADOS DA PESQUISA.....	24
4.2.1 Análise da Entrevista.....	25
4.2.2 Análise da Observação.....	29
4.2.3 Sugestões de Melhoria.....	31
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
5.1 CONCLUSÃO.....	35
REFERÊNCIAS	37
ANEXOS	42

1 INTRODUÇÃO

Gerir qualquer que seja a Organização requer do gestor comprometimento, habilidade e disposição para lidar com os inúmeros problemas que surgem. Nas instituições públicas não é diferente principalmente em se tratando da gestão de material em almoxarifado. Para tanto, se faz necessário que as instituições disponham de profissionais altamente comprometidos com o bom desempenho de suas funções, tendo em vista, ser a gestão de materiais no atual cenário econômico brasileiro de suma importância para organizações que trabalham com diversos tipos de produtos, em especial, as da administração pública, das quais se exige maior transparência em relação aos dados financeiros e patrimoniais, de modo a requerer maior atenção aos desperdícios, excesso de investimentos e redução de custos. Diante disso os processos operacionais, idealizados e sistematizados, precisam acompanhar o avanço da tecnologia que a cada dia vem se tornando mais inovadora e exigente, sendo esta um ativo intangível dentro do ambiente organizacional.

A gestão de material é de suma importância na vida de qualquer organização, seja ela pública ou privada. Segundo Santos (2019, p. 7), “no setor público deve seguir uma série de normas, regras e leis, sempre tomando cuidado para não ferir os princípios que regem a administração pública”. O gestor de almoxarifado deve cumprir o que determina a lei, realizando tudo com responsabilidade e cumprindo com os deveres e exigências demandados.

Vale ressaltar que a gestão de almoxarifado sempre mantém envolvimento com outros setores, os quais direta ou indiretamente podem ser chamados de clientes. Cabe à gestão de material evitar desperdícios, falta de produtos e manter um estoque suficiente para suprir as necessidades da organização. A tarefa não é muito fácil de ser cumprida, principalmente no setor público. A gestão inadequada dos materiais gera desperdício de dinheiro público, fato esse que pode ocorrer em prefeituras de grande, médio e pequeno porte. Os desperdícios podem ser minimizados por meio de um planejamento de atividades bem elaborado.

Diante disso surgiu o questionamento: **Como ocorre o processo de gestão de material no almoxarifado Central do Fundo Geral do município de Aracati-Ce?**

Sabe-se que o Aracati é um município do estado do Ceará com população estimada em 74.545 habitantes, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019), e tem seu executivo estruturado da seguinte forma: o gabinete do prefeito instalado no centro da cidade, 12 secretarias e um Instituto de Qualidade do Meio Ambiente, localizados em diferentes prédios, alguns próprios e outros alugados.

Buscando responder ao problema de pesquisa do presente projeto foram elaborados objetivos: geral e específicos. No objetivo geral: analisou-se o processo de gestão de materiais do almoxarifado Central do Fundo Geral do município de Aracati-Ce, buscando identificar as principais dificuldades enfrentadas pelo gestor, para então propor-se ações de melhorias. E como objetivos específicos, descreveu-se a estrutura física e funcional do almoxarifado; observando a forma de recebimento, armazenagem e distribuição de materiais, além de verificar como ocorre o controle de estoque; apontando dificuldades e limitações encontradas e sempre propondo melhorias. Segundo Vergara (1998, p. 25), “objetivo é um resultado a alcançar”. E o alcance desses objetivos levará à resposta da questão-problema da pesquisa.

A escolha do tema do presente estudo se justifica pela necessidade de se fazer uma boa gestão de materiais com transparência e qualidade na administração pública, e porque muito embora esse tema seja tão importante para as organizações públicas é um assunto pouco abordado por estudiosos da área. Muito diferente do que acontece quando se trata da gestão de materiais nas organizações do setor privado. Dada a alta relevância do tema para os gestores públicos o estudo se propõe a buscar informações por meio de entrevista e observação, apresentando a real situação do objeto de estudo, sugerindo melhorias para as possíveis dificuldades identificadas no setor, buscando entender o que o setor realmente necessita para a realização dos processos de recebimento, armazenagem, distribuição e um eficiente controle de estoque, contribuindo para uma melhor gestão dos recursos públicos.

A Pesquisa se dará por meio de embasamento teórico para obtenção do conhecimento de como se deve gerenciar um almoxarifado público e quais os meios

de controle de estoque mais adequados na visão de diversos autores que obtêm maiores conhecimentos a respeito do assunto, além da entrevista com a gerente do setor e observação por meio de acompanhamento da logística, que ocorre diariamente no almoxarifado em estudo.

O projeto está estruturado em quatro seções, seguindo inicialmente pela introdução e logo depois pelo Referencial teórico, a metodologia, os Resultados e Discussões e por fim pelas considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O Referencial teórico está embasado pelas diversas teorias de autores à respeito da gestão de materiais no âmbito da administração pública, buscando com isso atender aos objetivos da pesquisa. Com isso, o tópico de estudo foi elaborado a partir da consulta de obras relacionadas ao tema e se estrutura em cinco tópicos, os quais retratam assuntos como: administração pública, gestão de materiais, o almoxarifado no setor público, estrutura organizacional do almoxarifado, área física e layout do almoxarifado.

2.1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Administração, segundo Houaiss, Villar; Franco, (2009, p. 51) é um “conjunto de normas e disciplinas que regulam os elementos de produção, submetendo a produtividade a um controle de qualidade e organiza a estrutura e o funcionamento de um estabelecimento”. O que leva ao entendimento de que administrar vai muito além de gerir pessoas, envolve com isso: planejamento, além de coordenação e de controle. É o tomar e colocar em prática o que é planejado, para alcançar as metas definidas pela organização.

De acordo com Leite, Sousa e Cunha (2017), “não importa qual seja a forma de governo de um país, sempre existirá uma administração pública, pois é ela que permite aos governantes cumprir as funções básicas da gestão, gerindo da melhor maneira possível os recursos públicos.

Santos (2019, p. 11) vêm corroborar dizendo “que a importância da gestão pública está relacionada à moralização e evolução do setor público”. Fazendo

com que o governo adquira uma imagem de credibilidade com as instituições e com a população, aumentando o desenvolvimento social por meio de parcerias. Os gestores estão diretamente relacionados à gestão pública e a sua transparência, com o objetivo de satisfazer as necessidades da sociedade (ARAÚJO E ARRUDA, 2009).

Na concepção de Santos (2019 apud KOHAMA 2009, p. 10) “é através de um conjunto de órgãos convencionalmente denominado administração, que o governo pratica a gestão das atividades que lhes são próprias, por serem de interesse público”. É competência da administração pública executar leis, decretos, normas e regulamentos, bem como organizar e supervisionar documentos de orçamento e planejamento.

Para Santos (2019, p. 11 apud. Slomki, 2008), “o serviço público é a junção de diversas atividades disponíveis à população, financiadas através dos impostos”. Por isso é tão importante ser eficiente na gestão de materiais, assim como em todas as demais atividades do setor público, tendo em vista, serem os cidadãos responsáveis tanto pelo pagamento dos materiais consumidos, como pelo salário dos servidores, adquiridos por meio dos impostos. É imprescindível que a administração pública, seja de instância Federal ou Estadual ou Municipal, garanta aos cidadãos o acesso às informações, ficando estes livres para fiscalizar e formular suas próprias opiniões sobre a máquina pública.

Bezerra e Cavalcanti (2011) complementam afirmando “que a gestão pública é submetida à Constituição (BRASIL, 1988) e as suas normas e leis, como a Lei de Responsabilidade Fiscal (BRASIL, 2000), e que os agentes públicos devem se comportar eticamente e moralmente, de forma a assegurar a transparência das informações fornecidas aos cidadãos”.

Desde a aprovação da Lei de Responsabilidade Fiscal passou a ser exigido o uso de um sistema de custos no setor governamental, para garantir a transparência na utilização dos recursos públicos (BRASIL, 2000). Mas ao contrário do que há tempos já acontece nas empresas do setor privado o controle de custos e gastos, no meio público não há cultura de controlar custos, levando às limitações na implementação das políticas públicas.

Para Santos (2009, p. 12), “isso se deve a problemas culturais, comportamentais, e despreparo de parte dos servidores. Além de questões como:

ética, moralidade, transparência, etc. Sendo a gestão da administração pública um desafio para os gestores e servidores públicos”.

Conforme Santos (2009, p. 12 apud. Bresser Pereira, 1998), “um dos motivos para tal desafio consiste na falta de cultura de gerenciamento na esfera pública, que acaba por tornar ineficaz o desenvolvimento e evolução das atividades públicas”.

Os principais problemas encontrados na logística de materiais no setor público são: insuficiência de nível de serviço, pouca agilidade de separação e preparação de pedidos, fases de compra e estocagem separadas, operações de armazenagem com problemas, falta de uma cultura gerencial com vista para resultados e demais problemas. (SANTOS 2009, APUD. ORTOLANI, 2001).

Santos (2019) vêm corroborar quando diz “que estes problemas podem ser resolvidos com condutas e atitudes que levem os gestores públicos a realizarem suas atividades com ética e responsabilidade. Evitando desperdícios com vista na economia, prezando pela qualidade nas informações, levando em conta as necessidades dos clientes, atendendo-os da melhor forma possível”.

2.2. GESTÃO DE MATERIAIS

A administração de materiais é o desenvolvimento de ações e medidas que atendem às necessidades de todas as repartições da empresa, com produtos necessários para a execução de suas atividades.

O almoxarifado tem relação direta com a administração de materiais, e segundo Santos (2009 apud Carlos, 1987) “é constituído de um sistema composto por diversos subsistemas, os quais se tornam um todo organizado”.

De acordo com Silva, Pacheco e Bernardes (2009), “a gestão de materiais consiste na administração dos recursos públicos e a coordenação de suas respectivas atividades e tem relação com o Princípio da Eficiência, que surgiu com os Princípios e Normas da Administração Pública na Emenda Constitucional nº 19/1998”.

Entre os objetivos da gestão de materiais podem ser destacados: manter um estoque adequado, garantia na qualidade do material através de um bom

sistema de armazenagem e atendimento ao cliente dentro do prazo. As organizações que investem em uma boa gestão de estoque usufruem de inúmeros benefícios como: redução de custos na aquisição de produtos ou serviços, melhor organização na guarda dos materiais, maior rapidez no atendimento aos clientes e aumento na produção. Toda empresa precisa de um setor de estoque para manter seus produtos em ordem. Este pode ser chamado de almoxarifado.

O almoxarifado está vinculado a administração de materiais, de acordo com Carlos et al (1987), “é formado por um sistema integrado com inúmeros subsistemas se tornando em um todo organizado”. Já para Santos (2009, p. 12 apud. Martins e Leugeni, 2005) “deve existir integração de atividades na área de materiais, deve existir uma concentração das decisões em somente um órgão”. O autor visa com isso o aperfeiçoamento no processo de aquisição dos materiais e maior agilidade na distribuição procurando satisfazer com mais rapidez as necessidades do cliente e com isso reduzir o estoque. É importante haver entre os departamentos da empresa uma comunicação clara, para que as solicitações de materiais sejam atendidas de acordo com as necessidades de cada setor evitando acúmulo ou falta de produto no estoque.

Segundo Costin, (2010, p.189), “a administração de materiais é a área que assegura de forma contínua a disponibilidade de insumos necessários para a realização das atividades da organização. Devendo assim, ampliar as condições estruturais para melhor satisfazer as necessidades do público-alvo por meio da redução de custos, agilidade e qualidade obtendo o máximo de vantagens através dos recursos aplicados”. (BARBIERE, MACHLINE, 2009, P.20).

Tendo em vista o bom desenvolvimento na gestão de matérias o estado criou a Lei nº 8.429/1992, que é a Lei de improbidade administrativa (BRASIL, 1992) e a Lei complementar nº 101/00 ou Lei de Responsabilidade Fiscal (BRASIL, 2000) por meio do poder Judiciário, que prediz dentre outros fatos, o castigo para aquele que cometer irregularidades (SANTOS, 2009, P.13).

Nos dias atuais, o sucesso das organizações dar-se em grande parte à forma como se realiza a logística de materiais.

A administração de materiais difere de empresa para empresa, estando subordinada a setores comerciais e industriais (VIANA, 2000). É indispensável que as organizações públicas utilizem a logística aplicada às empresas privadas, porque

só assim será possível diminuir custos, melhorar processos e tornar-se mais eficiente e eficaz nas operações logísticas da gestão pública (ORTOLANI, 2001).

2.3. O ALMOXARIFADO NO SETOR PÚBLICO

Para Viana (2006) “o almoxarifado é o lugar designado para armazenar e guardar produtos de diversas categorias e este pode ser coberto ou não, desde que seja adequado à sua natureza e função, que é oferecer espaço para a guarda dos produtos até sua retirada”.

Já para Lopes, Souza e Moraes (2006), “o almoxarifado é o espaço responsável por receber, armazenar, expedir e distribuir os materiais. Podendo ser este lugar coberto ou não, com climatização controlável ou não, mas que tudo seja de acordo com o material para o qual se destina e que atenda às normas de armazenamento para que haja um bom acondicionamento dos produtos”.

O almoxarifado é responsável pelo controle e movimentação dos bens de consumo da organização, seja ele público ou privado, “com fluxo contínuo, baixo custo, quantidade e qualidade certas e necessárias, e com o correto planejamento logístico” (VENDRAME, 2008). Todas as atividades devem ser executadas buscando sempre mostrar um bom desenvolvimento no Fluxo e nos Procedimentos da Gestão de Almoxarifado.

De acordo com Paolechi (2012), “almoxarifado consiste no lugar destinado ao recebimento e estocagem de materiais adquiridos pela empresa, para posterior uso interno, podendo ser este coberto ou não, e de acordo com sua natureza”.

Almoxarifado é o setor da organização por onde todos os materiais, adquiridos devem transitar, ele serve como porta de entrada e saída de bens, sejam eles de consumo ou permanentes, sendo realizada a devida conferência, recebimento, armazenagem e distribuição do material (POZO, 2008).

Os produtos permanecerão nesse espaço aguardando a necessidade de seu uso, sua localização, e equipamentos devem estar à disposição e condicionados a política de estoques da organização para o suprimento das necessidades dos setores que integram a estrutura organizacional. Pode-se então classificar

almoxarifado como unidade administrativa de uma instituição pública ou privada que é responsável pela conservação dos materiais estocados.

Na concepção de Klipel (2014), “o almoxarifado é o setor responsável pelo gerenciamento físico dos estoques, e tem por função receber, armazenar e expedir materiais de acordo com regras e métodos de armazenagem estabelecida. O objetivo principal do almoxarifado deve ser o de suprir as demandas da organização, tanto de materiais de consumo quanto permanentes, manter um controle de estoque eficaz, minimizando os custos e atender satisfatoriamente suas necessidades”.

Viana apud Klipel (2014, p.13) afirma que “a atividade do almoxarifado tem por objetivo garantir a guarda dos produtos deixados pela organização, garantindo sua integridade até o consumo final”.

2.3.1. Manutenção do Almoxarifado

Para manter um almoxarifado saudável é preciso realizar adequadamente os recebimentos, armazenagens, distribuição e expedição dos materiais em conformidades com as requisições solicitadas. Estas atividades devidamente registradas e controladas geram informações por demonstrativos capazes de permitir que as compras sejam feitas em quantidades ideais, levando a uma melhor aplicação dos recursos e eficiência no atendimento aos clientes.

Fenili (2015, p.17) diz: “que o gerenciamento de materiais engloba atividades tais como compras, recebimento, armazenagem, distribuição e controle, moldando-se ao gerencialismo e servindo de suporte às políticas públicas de desenvolvimento nacional sustentável”.

2.3.2. Sincronia entre Compras e Estoque

No Brasil, as organizações públicas adotam no processo de compra de materiais uma metodologia complexa. A Lei nº 8.666/93, conhecida por lei de licitação, determina os preceitos a serem seguidos por essas organizações nas atividades de aquisição de bens e contratação de serviços, buscando seguir os princípios legais de igualdade e eficiência. No entanto, o setor público tem fama de

mau comprador, por comprar caro e de má qualidade. Assim sendo, a administração estatal precisa se atentar às oportunidades oferecidas pelas novas tecnologias, e garantir os conceitos de controle, eficiência e igualdade na gestão pública (ALMEIDA; MACHADO; COSTA, 2002).

Segundo Martins et al (2009) “a função de compra é parte integrante do processo de logísticas das empresas, está presente na cadeia de suprimentos e esta afeta diretamente o almoxarifado, pois tudo que é comprado deve entrar no estoque”. Já para Farias (2011, p.11 apud. Steele e Court, 1996, p. 2) “compra é o processo pelo qual uma empresa (ou outra organização) contrata outra para obter os bens e serviços requeridos para cumprir seus objetivos de negócio da maneira mais eficaz em termos de prazo e custo”. Com isso um gerenciamento de compras ineficiente pode tornar o volume de armazenagem grande ou pequeno demais.

De acordo com Martins et al (2009), “o processo de compra tem início com a solicitação do produto ou serviço, no momento em que surge a necessidade da aquisição. O requisitante fará a solicitação de acordo com as necessidades identificadas pelo usuário, esta solicitação geralmente é feita por meio de sistema interno da empresa ou um documento, o qual deve ser claro e objetivo, devendo conter as especificações do material, quantidade e prazo de entrega”.

Segundo (Santana, 2014, p.34) “uma solicitação de compra mal feita ou incompleta pode acarretar em transtornos e prejuízos para a empresa, resultando em entregas incompletas ou erradas gerando devoluções”. Problemas dessa natureza podem comprometer o desenvolvimento das atividades.

Diante do exposto, a comunicação e a integração das gestões de compras e de estoque são fundamentais para o alcance dos objetivos da organização. Uma vez que buscam alcançar resultados expressivos por meio da diminuição de desperdício é importante que haja sincronia nas informações entre os setores de uma organização a parte responsável por executar o processo de compra o fará com mais eficiência adquirindo produtos de acordo com as necessidades especificadas. Ao melhorar as condições de compra e existindo sincronia entre o setor de compras e o estoque haverá equilíbrio na reposição de material do almoxarifado.

2.4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO ALMOXARIFADO

Ao organizar um almoxarifado se deve levar em consideração a que se destina, para que seja aproveitado o espaço da melhor forma possível, procurando racionalizar o espaço, para que se tenha uma boa recepção, armazenagem, distribuição e controle dos produtos recebidos. Aqui se dará a apresentação do conhecimento de alguns autores a respeito dos subtópicos da estrutura organizacional do almoxarifado.

2.4.1. Recebimento de Material

O recebimento compreende as fases que vão desde à recepção dos materiais, entregues pelos fornecedores, até a entrada efetiva nos estoques. Todos os materiais (consumo ou permanentes) passam por esse processo. O objetivo dessa fase é assegurar que o material entregue se encontra em conformidade com o que foi adquirido. Dias (2005, p. 189) “diz que por ocasião do recebimento de mercadorias deve se realizar uma conferência física/documental dos materiais recebidos, caso seja constatado alguma irregularidade na documentação ou em algum produto, o fato deve ser comunicado ao fornecedor, para que este faça os ajustes necessários”.

Dias (2005, p. 189) “fala que a fim de evitar filas de espera ou problemas por falta de espaço, pessoal e equipamentos adequados, deve-se estabelecer junto aos clientes rotinas que facilitem a conferência e recebimento das mercadorias”.

O recebimento de material inicia-se pela descarga que nada mais é do que a retirada dos produtos de dentro do veículo de entrega, em seguida acontece à recepção, que é onde é feita a verificação das condições dos materiais recebidos.

De acordo Santos (2001 p 26),

“recebimento é a execução, pelo setor específico, de um conjunto de operações que envolvem a identificação do material recebido, o confronto do documento fiscal com o pedido, inspeção qualitativa e quantitativa do material e a aceitação do mesmo”.

Só depois de conferido e constatado que todos os materiais estão em conformidades com a documentação (nota fiscal/ordem de compra) e confirmado a

qualidade e quantidade do material é que acontece a fase de aceitação do material pelo responsável do almoxarifado, o qual dará o recebido regularizando assim o recebimento do material.

2.4.2. Armazenagem de Material

Dias (1996) “diz que armazenar materiais não agrega valor ao produto, pelo contrário aumenta seu custo, mas se a armazenagem for feita de maneira correta pode vir a ser uma importante vantagem competitiva”. A armazenagem de material pode ser compreendida como a atividade destinada a abrigar adequadamente os materiais, mantendo-os em perfeitas condições de uso até o momento de suprir as necessidades da organização.

Segundo Rodrigues (2007, p. 11) “armazenagem engloba todas as funções de localização, arranjo físico, recuperação do estoque e configuração do espaço no qual esteja inserido”.

Dias (2005, p. 191) “ver o processo da armazenagem como a adequação da transferência dos volumes de um local para outro, onde os produtos serão empilhados e armazenados, sendo devidamente protegidos de qualquer agente capaz de comprometer a integridade da embalagem e do conteúdo. A armazenagem diz respeito à estocagem de forma ordenada e à distribuição dos materiais, constituído por um sistema de alimentação de materiais que permita ao almoxarifado atender aos diversos setores da organização, de forma constante e eficiente.

Moura (1997, p. 3) conceitua armazenagem como:

“Denominação genérica e ampla, que inclui todas as atividades de um ponto destinado à guarda temporária e a distribuição de materiais (depósito, almoxarifado, centros de distribuição, etc.) a estocagem é uma das atividades, do fluxo de materiais no armazém e ponto destinado à localização estática dos materiais.”

Os termos armazenagem e estocagem às vezes podem ser confundidos, no entanto Moura (1997) vem dar maior clareza aos termos. Para ele, a estocagem é uma das funções da armazenagem. Ao falar sobre a importância da administração da armazenagem, o mesmo dá a entender que todo depósito precisa ser bem

projetado, para que haja uma melhor utilização do espaço e o material possa ser localizado rapidamente.

2.4.3. Distribuição de Material

A distribuição é a entrega do material em perfeitas condições de uso aos interessados.

Dias (2005, p. 193) “salienta que a conferência da documentação em poder da pessoa autorizada a retirar a mercadoria, identificação e transferência da mercadoria deve ser feita formalmente de modo a assegurar que não haja nenhum dano a ambas às partes e no caso de algum desacordo, o procedimento de entrega deverá ser suspenso e o fato devidamente comunicado às partes interessadas”. Viana (2006) completa dizendo “que deve existir autoridade dentro de um Almojarifado e apenas pessoas autorizadas poderão fazer a retirada, de modo a manter a organização do espaço”.

Segundo Fenili (2015, p. 138) “distribuição de materiais é a atividade derradeira da gestão de almojarifado, cuja finalidade é fazer chegar o material em perfeitas condições ao usuário”.

Nos órgãos públicos o sistema de distribuição geralmente ocorre de duas formas: por pressão ou por requisição. Por pressão é o processo de uso facultativo, pelo qual se entrega o material ao usuário mediante tabelas de provisão previamente estabelecida pelo setor competente. Já a distribuição por requisição é o processo mais comum, pelo qual se entrega o material ao usuário mediante a apresentação de uma requisição de uso interno da entidade. O fornecimento de materiais por requisição é o mais adotado pelos órgãos públicos, sendo dessa forma prática recorrente a determinação do dia para serem entregues as requisições no almojarifado. (FENILI, 2015, p. 139).

2.4.4. Controle de Estoque

A eficiência do controle de estoque se deve ao fato de se fazer inventários periódicos, tendo o cuidado de realizar a contagem correta dos produtos estocados, procurando sempre manter o saldo o mais próximo possível da realidade, pois tem

grande influência no balanço fiscal e tem por finalidade reduzir os valores gastos com os supérfluos em estoque. (POZO, 2007).

A correta classificação dos materiais é a base para um controle eficaz dos bens, independentemente se os materiais são classificados como consumo ou permanente, deverão ser controlados corretamente, por meio de procedimento adequado a cada tipo de material, seguindo a relação custo-benefício entre o valor dos materiais e a quantia despendida para manter o controle. Antes de serem cumpridas todas as formalidades de recebimento e registro dos materiais não deve ser liberado nenhum material aos usuários.

Para Pozo (2002, p. 32), “o controle de níveis de estoque é a função mais importante da administração de materiais. Os estoques têm grande importância no funcionamento das instituições, uma importante ferramenta para a obtenção de lucro. Por isso requer uma boa administração porque, não havendo uma boa administração por parte da gestão de materiais o estoque pode vir a se tornar fonte de problemas para as organizações” (FERNANDES, 1984).

Gonçalves (2004) “é de suma importância manter o estoque de material em equilíbrio, porque quando o estoque é excessivo gera custos financeiros de armazenagem e a falta de estoque pode gerar a paralisação de algum processo. Isso tende a diminuir o nível de serviço causando insatisfação aos clientes”. Dada à importância do controle de estoque para a vida das empresas, se faz indispensável o uso das técnicas de gestão de materiais para assegurar uma vida saudável às organizações. Dentre muitos métodos de controle de estoque, destacam-se os métodos PEPS: “Primeiro a entrar, primeiro a sair” e UEPS: “Último a entrar, primeiro a sair”.

Segundo Dias (2006) “o método Primeiro a entrar, primeiro a sair (First in, first out) é o método para controle das entradas e saídas dos produtos em estoque, ou seja, o material que primeiro deve sair do estoque é aquele que primeiro foi adquirido”. Almeida (2010) “completa dizendo que neste método os produtos que primeiro saem do estoque são valorizados conforme sua primeira entrada, desse modo os que permanecem armazenados serão valorizados de acordo com sua última entrada”. Quando se trata de um almoxarifado público, esse é sem dúvida o método mais adequado.

Contrariando o método anterior, o método UEPS (Último a entrar, primeiro a sair), trabalha com a retirada invertida dos produtos em estoque, sendo feita a

retirada pela entrada mais recente ou pelo produto mais novo. Para Dias (2006) esse “é o método mais adequado em períodos inflacionários, pois uniformiza os preços dos produtos em estoque para venda no mercado consumidor”. Mas, em se tratando de um almoxarifado público, essa não é a melhor opção de método a ser utilizado no controle de estoque.

2.5. ÁREA FÍSICA E LAYOUT DO ALMOXARIFADO

2.5.1. Área Física

Não há um padrão determinado para dimensionar o tamanho adequado para um almoxarifado. Pois a dimensão do espaço depende das atividades a que se destinará e das áreas O tamanho varia em função das atividades desenvolvidas e das áreas necessárias à funcionalidade do serviço como: área administrativa, recepção, inspeção, estocagem de material e área de expedição de material.

- Área de recepção – é destinada à descarga dos materiais trazidos pelos fornecedores devendo ser de fácil acesso, ficando posicionada na entrada do almoxarifado, para que não haja trânsito dos fornecedores nas demais dependências;
- Área de inspeção – é o local onde acontece a conferência do material recebido, sendo avaliada qualidade e quantidade.
- Área de estocagem de material – esta área é destinada a guarda dos materiais comprados pela Organização, e deve ser de acordo com as quantidades e tipos de produtos a serem estocados. O almoxarifado pode comportar diversas zonas de estoque, porém as áreas devem ser restritas às necessidades da entidade.
- Área de expedição – é destinada à distribuição dos materiais e é através da qual o almoxarifado entrega aos diversos setores os materiais solicitados.

“O planejamento de um layout de armazém deve assegurar os seguintes objetivos: garantir a utilização máxima do ambiente; permitir a circulação dos materiais eficientemente; ter piso adequado para movimentação de equipamentos; maximizar as despesas de equipamentos; ter espaço amplo, evitar danos de material do armazém possibilitando uma armazenagem econômica; tornar o sistema flexível de modo que atenda às necessidades de alteração de estocagem e movimentação, enfim, admitir uma boa organização do armazém” (MOURA, 1997, p. 68).

Dessa forma o espaço físico para guarda de materiais deve ser planejado de acordo com sua funcionalidade devendo ser observado aspectos como: piso, pintura, tamanho, disposição dos equipamentos, iluminação, umidade e segurança.

Moura (1997) diz ainda “que o almoxarifado ao ser construído não deve ocupar todo o terreno e sim deixar um espaço livre, dessa forma se a construção por isso projetada requerer 200m², o terreno no qual será construído deve ser maior para que haja um excedente em área”.

2.5.2. Layout

O planejamento de um layout de almoxarifado deve assegurar que o espaço seja utilizado em sua totalidade, sem que haja impedimento na movimentação de materiais e equipamentos, vindo com isso reduzir as despesas com estoque, ter um espaço adequado pode impedir danos de materiais levando a uma armazenagem mais segura e econômica. Pode ainda resultar em sistema operacional flexível capaz de atender às necessidades na estocagem e movimentação dos produtos.

Segundo Viana (2006) “o *layout* interfere na modificação do terreno, na distribuição dos produtos e também na movimentação dos materiais”. É a distribuição espacial das áreas e equipamentos a serem utilizados na realização das operações inerentes ao almoxarifado.

Um espaço bem projetado é de grande importância para melhorar o fluxo, permitindo uma diminuição nos custos relacionados ao armazenamento o que possibilitará uma melhor arrumação do almoxarifado, fazendo uso do espaço com muita eficiência.

Para Slack et. Al. (2015), “o *layout* faz referência à forma como os recursos são posicionados na execução dos processos, bem como a que se destinam as tarefas, tudo isso juntos geram a natureza do movimento de recursos no decorrer da operação”. Já Toledo (2004) diz “que *layout* se refere à organização dos equipamentos expostos da melhor forma aproveitando assim o espaço disponível”.

3. METODOLOGIA

A pesquisa é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. Para ele, a pesquisa é a busca por informações que venham a gerar soluções para determinados problemas (GIL, 1999, p. 42).

O estudo objetiva analisar o desempenho da administração de materiais em um almoxarifado municipal, procurando detectar os problemas e dificuldades enfrentados pela gestão e com isso apontar ações que venham melhorar o desenvolvimento das atividades realizadas pelo setor.

A pesquisa foi caracterizada como sendo um estudo de caso simples, por ter sido esta delimitada numa única unidade de análise, na qual será explorado o problema da pesquisa através do método de Análise e Solução de Problemas (MASP), afim de corroborar com a revisão literária, para a descoberta de questionamentos até então não levantados (LEUSIN, 2013). A mesma faz uso de uma abordagem qualitativa e descritiva.

Na pesquisa de cunho qualitativo o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados sendo o pesquisador o instrumento chave. Já a descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas de coleta de dados como: observação e questionário. Geralmente assume a forma de Levantamento (GIL, 2008).

A população da pesquisa, que segundo Yin (2005) pode ser uma única unidade de análise, que tenha relação com a definição daquilo que o caso é, podendo vir a ser um programa, um indivíduo uma decisão ou até mesmo uma mudança na organização. As questões de estudo são definidas a partir da definição do objeto pesquisado. Contudo, para viabilizar a pesquisa e aprofundar a compreensão de como se dá a gestão de material no setor público, realizou-se um estudo de caso simples tendo como objeto de pesquisa o Almoxarifado Central do município de Aracati-Ce.

3.1 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram: a pesquisa bibliográfica em artigos acadêmicos e trabalhos publicados na internet, Leis

regulamentares, etc. A partir dos quais se buscou conhecer com mais precisão a problemática que deu origem ao tema do Projeto. A pesquisa documental aconteceu através da observação em relatórios gerenciais, e análise em registros de entrada e saída de material no almoxarifado onde foram encontrados subsídios para o desenvolvimento da pesquisa. Os dados obtidos contribuíram significativamente para a obtenção dos resultados.

A pesquisa de campo teve início com a realização de uma entrevista semiestruturada com o gerente do almoxarifado em estudo, pois a mesma parte de questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa (TRIVINUS, 1994) foram formuladas perguntas abertas, tendo por objetivo identificar como o gestor do almoxarifado em estudo lida com os problemas que surgem no dia a dia e o que mais dificulta a gestão de um almoxarifado público.

Segundo Gil (2008, p. 109) “entrevista pode ser definido como a técnica em que o entrevistador se apresenta frente ao entrevistado e lhe formulam perguntas, buscando obter dados que interessem a pesquisa”.

O processo de coleta de dados iniciou-se com uma visita a organização para confirmação da viabilidade da pesquisa, acontecendo o primeiro contato com a gestora no dia 19 de julho de 2021, a mesma se mostrou bem receptível e de pronto aceitou o pedido de solicitação para a realização do estudo. Sendo agendada a entrevista, garantindo-lhe sigilo em todo o processo.

A entrevista foi realizada na instituição no dia 30 de julho de 2021 na hora marcada pela entrevistada. Logo após, foi combinado o período da observação no funcionamento diário do almoxarifado.

A observação direta aconteceu no período de 02 a 13 de agosto de 2021 mediante acompanhamento das atividades realizadas no dia a dia do almoxarifado, levando ao conhecimento de como acontece o processo de recebimento, armazenamento e distribuição de material bem como a forma de controle de estoque utilizado, tornando então possível atender os objetivos da pesquisa. A análise dos dados acontece no decorrer de todo o processo de coleta e transcrição das informações.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesse tópico é apresentada a descrição do objeto pesquisado e abordado. Os achados da pesquisa, após a realização da entrevista com a gerente do almoxarifado e observação no desenvolvimento das atividades diárias e no controle de estoque por meio de arquivo documental. Com isso, foi possível realizar a análise dos resultados sobre a gestão de materiais na administração pública, tendo como foco, o almoxarifado em estudo.

4.1. DESCRIÇÃO DO OBJETO DA PESQUISA

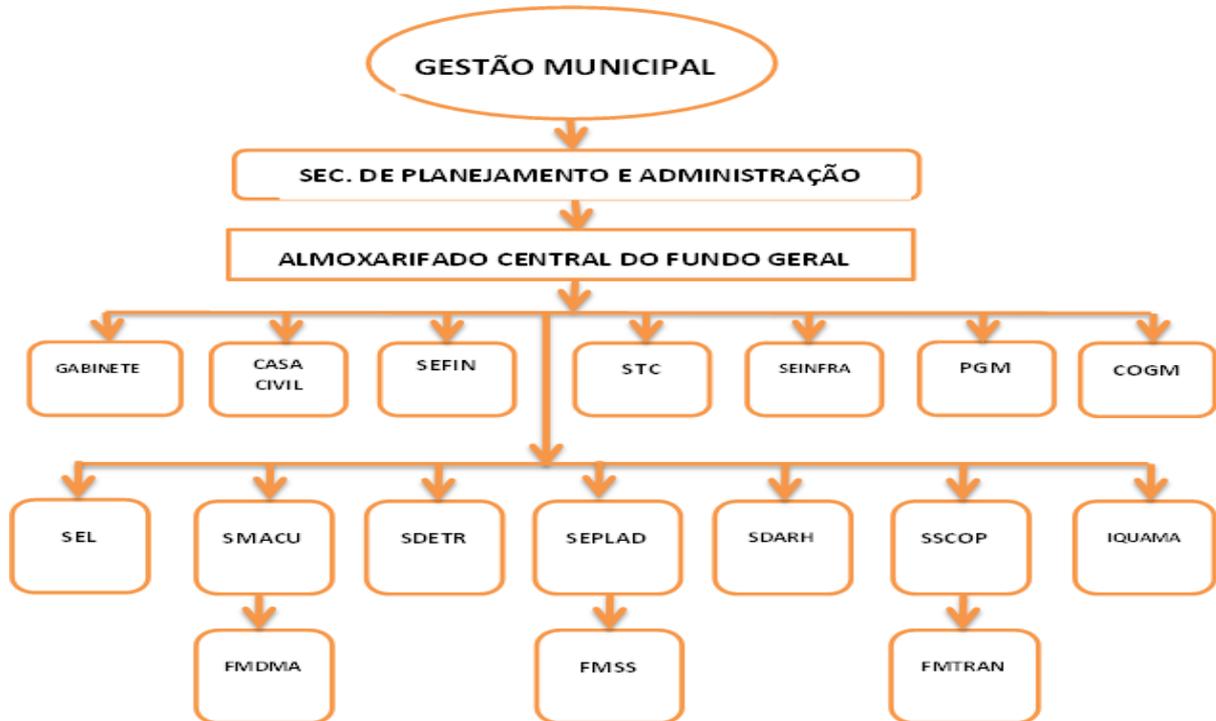
A Instituição em estudo é o Almoxarifado Central do Fundo Geral do município de Aracati. O mesmo está situado em um espaço físico alugado no centro do município, em funcionamento desde 2017, ofertando serviços de recebimento, armazenagem e distribuição de materiais necessários às atividades operacionais dos 17 órgãos que compõem este almoxarifado. A instalação física é composta por um prédio com um banheiro e dois cômodos sendo que um dos cômodos é utilizado pelo almoxarifado da saúde, o outro é o espaço utilizado para a armazenagem de material de consumo dos almoxarifados que compõem este setor.

O Almoxarifado Central do Fundo Geral está vinculado à Secretaria de Planejamento e Administração o mesmo é composto por 17 almoxarifados sendo eles: Gabinete do Prefeito, Casa Civil, Secretaria de Planejamento e Administração, Fundo Municipal de Seguridade Social, Finanças, Controladoria Geral do Município, Procuradoria Geral do Município, Segurança Cidadã e Ordem Pública, Fundo Municipal de Trânsito, Infraestrutura e Desenvolvimento Urbano, Turismo e Cultura, Desenvolvimento Agrário e Recursos Hídricos, Desenvolvimento Econômico Trabalho e Renda, Esporte e Lazer, Meio Ambiente e Controle Urbano, Fundo Municipal do Meio Ambiente e Controle Urbano e Instituto de Qualidade do Meio Ambiente.

O Almoxarifado Central do Fundo Geral é regido pela Instrução Normativa nº 004/2018 ,que disciplina o controle e movimentação de materiais, instituída pela Secretária de Planejamento e Administração do município de Aracati-Ce, levando em conta ao que está estabelecido no art. 60, inciso II da Lei Orgânica municipal, que diz: “Além das atribuições previstas por lei, compete aos secretários ou diretores equivalentes: Inciso II – expedir instruções para a boa execução das leis, decretos e

regulamentos”. O organograma abaixo apresenta a ligação do almoxarifado central com a gestão municipal e sua composição.

Organograma de ligação e composição do Almoxarifado Central do Fundo Geral



Fonte: elaborado pela autora / 2021

A gestão municipal de Aracati conta com seis almoxarifados sendo dois vinculados a secretaria de saúde, um a secretaria de Assistência Social, dois a secretaria de Educação e o Almoxarifado Central do fundo geral vinculado à Secretaria de Planejamento e Administração – SEPLAD. O organograma mostra a ligação entre a Gestão Municipal e a SEPLAD e esta com o almoxarifado central composto por 17 almoxarifados das demais secretarias, cada um com fonte de recurso próprio. Segundo Carlos (1987), “o Almoxarifado é formado por um sistema integrado com diversos subsistemas próprios que se tornam um todo organizado”.

4.2. ACHADOS DA PESQUISA

Durante o período de estudo por meio de entrevista e observação foi acompanhada toda logística de material no almoxarifado em estudo, foi analisado cada etapa, observando suas particularidades e dificuldades. No início foi realizada a

entrevista e acompanhado o processo de controle do estoque levando em conta: recebimento, armazenagem, solicitações e entregas de material. Logo depois, se passou a acompanhar a parte administrativa no sistema operacional.

Nesta etapa a conversa com o gerente do setor foi fundamental. Enquanto observava a forma como era executado cada atividade e ao conversar com o gestor, foi possível coletar dados para a elaboração do organograma de ligação e composição do Almojarifado. Ao final do estudo foram constatadas algumas sugestões para minimizar ou sanar as dificuldades apresentadas pelo gestor e detectadas ao longo da observação.

4.2.1. Análise da entrevista

A entrevista que segundo Triviños (2007, p. 146) “parte de questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa e oferecem amplo espaço para novas interrogativas que vão surgindo no decorrer do estudo, conforme as respostas da pessoa entrevistada”. A entrevista foi realizada com a gerente do almoxarifado e está estruturada em doze perguntas sobre assuntos pertinentes ao setor e ao tema gestão de material na administração pública.

A gestora do almoxarifado em estudo não tem muita experiência na área de gestão de estoque, porque faz apenas quatro anos que atua nessa área apesar de ter bastante conhecimento teórico. Uma vez que a mesma é bacharel em administração de empresa, bacharel em administração pública e técnico em informática. Quando perguntada se acredita que a formação acadêmica a ajuda no desempenho das funções a mesma respondeu: “Em minha concepção o mundo acadêmico desenvolve a pessoa e faz que seu raciocínio fique mais ágil e mais eficiente na resolução de problemas”. Com essa resposta a gestora deixa claro que acredita no poder da formação acadêmica para o desenvolvimento do conhecimento e agilidades no raciocínio das pessoas, tornando-as mais eficientes na resolução de problemas.

Em se tratando da estrutura física do almoxarifado a gestora afirma ser “Razoável, apesar de o prédio ser todo revestido não dá para dizer que é o ideal, pois dado ao número de almoxarifados que compõem este almoxarifado, seria

necessário um espaço maior e pelo menos algo que separasse o administrativo do estoque”. No decorrer desse estudo observou-se que a inadequação dos espaços onde os almoxarifados estão instalados é o maior problema enfrentado pelos gestores, isso porque quase sempre os almoxarifados são instalados em prédios alugados e o objeto em estudo não é diferente, isso fica evidente com a resposta da gestora ao ser perguntada como ela gostaria que estivesse o almoxarifado daqui a dois anos.

A mesma respondeu que “acima de tudo gostaria que tivesse um espaço físico próprio, com estrutura e iluminação adequada e uma equipe de profissionais capacitados para melhor atender às demandas”. Tendo em vista ser o almoxarifado Central do Fundo Geral composto por 17 almoxarifados o que justifica a necessidade de um espaço maior. Ao responder essa pergunta ela deixou transparecer um pouco de insatisfação com o espaço, no qual se encontram estocados os materiais atualmente.

Já em relação à suficiência da equipe de trabalho, ela frisa: “Não. Não é suficiente, porque não existe uma equipe exclusiva para o almoxarifado, sendo apenas eu. O mais próximo que chego de uma equipe é a equipe do setor de patrimônio que quando preciso muito, eles me ajudam. Em relação a treinamento, sim, tenho recebido capacitação”.

No que se refere ao processo de recebimento, armazenagem e distribuição de material a gestora do almoxarifado em estudo afirma que “o recebimento ocorre mediante a conferência dos produtos tendo como instrumento de comparação a ordem de compra e a nota fiscal, pois os três precisam estar em conformidade um com o outro, também é avaliado a quantidade, qualidade e validade do produto”.

No armazenamento os produtos são acomodados em sua maioria em pallets, separados por almoxarifado e por classe de produto (limpeza, expediente, copa, alimentos, etc.) o que devido à limitação do espaço não se pode fazer a separação com o distanciamento exigido. A distribuição se dá mediante uma guia de solicitação de material assinada pela pessoa designada pelo secretário (a) de cada secretaria para ser o solicitante de material do almoxarifado, caso a solicitação seja de poucos itens poderá ser atendida de imediato, mas quando se trata de uma quantidade maior o almoxarifado tem até cinco dias para aprontar o pedido, quando

pronto é comunicado e a secretaria que solicitou providencia a retirada do material, já que o setor não dispõe de transporte nem de pessoal para fazer entrega.

Quando perguntado como ela avaliava a gestão de estoque atual e quais os pontos positivos e negativos? Ela disse: ser “Bom”. E continua. “Não digo ótimo, porque como não sou responsável por listar os produtos, não podendo dizer o que, quando e quanto comprar, geralmente acontece de ser comprado algum produto em quantidade excedente e outros em quantidade insuficiente. Sem a devida observação naquele produto de maior consumo. Mesmo sendo periodicamente enviada a posição de saldo de almoxarifado para a pessoa responsável pelo controle interno de cada secretária e para o responsável pelas retiradas de material do almoxarifado os quais podem solicitar o saldo a qualquer momento”.

Como pontos positivos e negativos têm:

- **Pontos Positivos:** sistema integrado; bom relacionamento com a equipe do setor de patrimônio e com os gestores das secretarias; apoio técnico da controladoria e apoio administrativo por parte da secretária de administração.
- **Pontos Negativos:** espaço físico inadequado e insuficiente; Insuficiência de estantes; a escassez de funcionários; falta de segurança no almoxarifado; compras desordenadas.

Ao perguntar à gerente do almoxarifado qual seria a importância do estoque dentro de uma organização pública? Ela respondeu que “Toda empresa, seja pública ou privada, precisa estocar alguma coisa”. Segundo ela: um estoque bem gerido é a garantia que a instituição sempre terá disponível o produto necessário para a realização de suas atividades.

O fato é que a gestão de estoque é importante e necessária para o desenvolvimento das atividades organizacionais. Isso não se restringe apenas à gestão de empreendimentos privados, mas abrange também a administração pública, tendo em vista que suas ações estão voltadas para atender às necessidades da população (SOARES, GOMES 2016, p. 38).

Ao ser perguntado como ocorre o processo de compra de material para suprimento de estoque no almoxarifado a gerente explica: “Por se tratar de um setor pertencente a um órgão público o processo de compras segue os critérios de compra direta ou por licitação, sendo que a licitação é a forma mais utilizada O processo é o seguinte”:

- **Compra direta** – O secretário de cada secretaria faz uma solicitação de compras, assina e envia ao setor de compra que é responsável por fazer a tomada de preços escolhendo a melhor proposta apresentada, gerando a ordem de compra que deve ser assinada pelo responsável e enviada à contabilidade com cópia para o fornecedor e almoxarifado.
- **Compra por Licitação** – nesse processo cabe a cada secretário listar todo material necessário para a realização das atividades da sua secretaria, levando em conta que se trata de compras para um longo prazo.

Terminado esse processo, cada secretário deve assinar o contrato com a empresa ganhadora, tudo é lançado no sistema e só então passa para o processo de solicitação de material junto ao setor de compras para que seja gerada a ordem de compra de acordo com o que está indicado na solicitação, sendo então enviada ao fornecedor, à contabilidade e ao almoxarifado, que só então, passa a ter participação na aquisição do material.

Perguntado quais seriam as maiores dificuldades na gestão do Almoxarifado, ela de pronto respondeu: na gestão de um almoxarifado, seja ele público ou privado sempre haverá dificuldades. Eu me atrevo a dizer que na administração pública gerir qualquer que seja o setor é bem diferente de um privado isso porque muitos servidores têm a concepção de que os bens sejam quais forem podem ser utilizados desordenadamente dificultando o trabalho dos gestores. Mas respondendo sua pergunta, as maiores dificuldades na gestão desse almoxarifado são: o espaço físico insuficiente e inadequado o que dificulta a acomodação da demanda dos materiais; escassez de funcionários; compras desordenadas, que não priorizam os produtos de maior consumo.

Em se tratando do gerenciamento de materiais dentro do almoxarifado: a gestora diz que utiliza o sistema ASPEC para fazer o registro de entrada e saída de materiais. A retirada de produtos é feita mediante a apresentação da guia de solicitação assinada pela pessoa responsável. Mensalmente é realizada uma conferência parcial no estoque priorizando os que tiverem mais saída, cujo número total de itens deve bater com os números de saldo no sistema e a cada três meses é feito uma conferência total.

A gestora finaliza dizendo que seu grande sonho é ver o almoxarifado em um espaço próprio e bem estruturado para atender as demandas. Que seja bem espaçoso, com boa iluminação, ventilação ou climatização, corredores amplos, e

prateleiras adequadas para cada tipo de material. Outro ponto abordado como sonho da gestora é que haja um sistema de compra mais ordenado e consumo consciente dos materiais do almoxarifado para assim aproveitar melhor os recursos disponibilizados. Veja a seguir texto de um relatório situacional escrito pela gestora do almoxarifado em estudo:

Em agosto de 2017 o Almoxarifado do Fundo Geral se encontrava na seguinte situação: sem almoxarifado físico, sistema desatualizado, não tinha guia de solicitação de material, sem computador, não tinha paletes nem tinha estantes. Esta era a situação do Almoxarifado, começando praticamente do zero. Mas no decorrer desses três anos e meio aconteceu a reestruturação deste almoxarifado ao ponto em que se encontra hoje funcionando com alguns equipamentos incluindo a guia de solicitação de material que é um importante instrumento de controle na distribuição de materiais.

4.2.2. Análise da observação

A gestão de material no almoxarifado se dar basicamente em quatro etapas: recebimento, armazenagem, distribuição e conferências de estoque. O estoque de material é de grande importância para o bom funcionamento de cada secretaria, nos almoxarifados são armazenados diversos tipos de materiais os quais devem ser estocados por categorias como: material de limpeza, escritório, copa, alimentos, etc.

Moura (1998) “indica que as organizações quando se trata do recebimento de materiais apresentam condições inadequadas”.

No almoxarifado em estudo o procedimento de recebimento inicia-se com a chegada do veículo, e a pergunta do entregador se a entrega pode ser feita. A gerente recebe a nota fiscal, pega a ordem de compra e faz o comparativo estando tudo certo autoriza o desembarque dos produtos. E só então passa a ser feito a análise de cada item que está sendo entregue, estando tudo em sincronia com as especificações técnicas exigidas a gerente dar o recebido e passa para a próxima etapa, a armazenagem.

Nessa etapa a gestora do almoxarifado em estudo vem enfrentando algumas dificuldades para armazenar todos os produtos comprados pelas

secretarias que têm almoxarifado dentro do almoxarifado central. Dada à limitação do espaço, todos os materiais são armazenados num mesmo cômodo sem que seja possível manter a separação adequada entre os itens de cada categoria.

Os produtos são acomodados em sua maioria em pallets, separados por almoxarifado e por classe de produto apenas por plaquetas com o nome do almoxarifado, porque devido à limitação do espaço não se pode fazer a separação com o distanciamento necessário e na maioria das vezes os materiais em especial de expediente são acomodados em caixas por falta de prateleiras para estocá-los da maneira correta. Todos os produtos são recebidos na área administrativa e transportados para o interior do almoxarifado, onde são acomodados cada um em seu respectivo lugar.

Em se tratando da distribuição, é designada uma pessoa de cada Secretaria para assinar as guias de solicitação de material, de modo que quando necessitam fazer alguma retirada enviam as requisições assinadas. Ao receber o pedido de material o responsável pelo setor faz a separação dos produtos de acordo com a quantidade descrita na requisição logo após a separação o pedido é lançado no sistema. De acordo com a Instrução normativa nº 004/2018 SEPLAD Art. 9º inciso III que disciplina o controle e movimentação de materiais nos almoxarifados da administração pública do município de Aracati-Ce, após receber a requisição de material a gestora terá até cinco (05) dias uteis para entregar o material solicitado.

Já o controle de estoque no almoxarifado em estudo é feito continuamente ao manter o sistema sempre atualizado executando as movimentações de entrada e saída de materiais. De acordo com a gerente em entrevista, mensalmente é batido o estoque parcialmente por amostragem daqueles itens que tem mais saída, cujo número total de itens deve bater com os números de saldo no sistema e a cada três meses é feito uma conferência total. Essa informação foi comprovada por meio da observação direta o que de acordo com Pozzo (2007), “Um controle eficiente realiza inventários periódicos e assim garante a contagem correta dos produtos estocados, aproximando o saldo da realidade, pois, tem grande influência no balanço fiscal e nos impostos, tem por finalidade reduzir os valores em estoque”.

Após os lançamentos de entrada das Notas Fiscais e saída das guias de solicitação no sistema, são impressos os espelhos e arquivados em pastas juntamente com a nota fiscal e a solicitação de saída de material. Estas

documentações são mantidas no almoxarifado para o caso de possíveis fiscalizações. Para ter certeza de que tudo está em sincronia, logo após o fechamento do mês na contabilidade é puxado relatórios de liquidação e feito a comparação com os relatórios de entrada de material no almoxarifado para averiguar se tudo que foi liquidado foi dado entrada no sistema de almoxarifado. Caso haja divergência é feito o ajuste.

De acordo com Dias (2009), “o Controle é de suma importância na administração de materiais, pois consiste em medir e corrigir o desempenho de qualquer atividade”. Assim, o controle de estoque estabelece padrões e ações corretivas, afim de garantir a prevenção de falhas alcançando seus objetivos.

4.2.3. Sugestões de melhorias

Após a identificação dos problemas no almoxarifado estudado pode-se perceber que as maiores dificuldades enfrentadas pela gestora estão relacionadas à estrutura física do almoxarifado, de modo que as sugestões apresentadas requerem investimento financeiro elevado. Veja na tabela abaixo os problemas identificados e sugestões para solução dos problemas.

Problema identificado	Sugestão para solução do problema
Espaço físico inadequado;	A construção de novo espaço físico com capacidade e dependências adequadas para atender as necessidades do almoxarifado.
Insuficiência de estantes;	Solicitar junto à secretaria a qual o almoxarifado está vinculado a aquisição de estantes
Escassez de funcionários;	Solicitar à secretaria a qual o almoxarifado está vinculado o aumento do quadro de funcionários.
Falta de segurança no almoxarifado;	Instalação de sistema de segurança, alarme, reforçar a segurança das portas, sistema de monitoramento e vigilância eletrônica.
Compras desordenadas.	Buscar maior interatividade com os

	responsáveis por listar os materiais necessários de cada secretaria e com os responsáveis pelo processo licitatório. Sugerir aos órgãos competentes o oferecimento de uma capacitação.
--	--

Fonte: A autora – 2021

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No período de estudo, por meio de entrevista e observação foi possível acompanhar toda logística de material no almoxarifado em estudo, sendo analisada cada etapa, conhecendo suas particularidades e dificuldades. Mediante a entrevista e acompanhamento do processo de gestão de material foi possível conhecer como ocorre o recebimento, armazenagem, solicitações e entregas de materiais no almoxarifado estudado.

Esta pesquisa procurou responder à questão de como ocorre o processo de gestão de material no almoxarifado central do fundo geral do município de Aracati-ce. Para tanto foram elaborados um objetivo geral e quatro objetivos específicos, o estudo teve por objetivo geral analisar o processo de gestão de materiais do almoxarifado buscando identificar as principais dificuldades enfrentadas pelo gestor, para então propor ações de melhorias. Tudo começa com a elaboração do processo de compras passando pelo recebimento, conferência, armazenagem, distribuição, controle de estoque e por fim o lançamento no portal da transparência.

Dando sequência ao estudo foram elaborados quatro objetivos específicos: descrever a estrutura física e funcional do almoxarifado, observar a forma de recebimento, armazenagem e distribuição de materiais, verificar como ocorre o controle de estoque e apontar dificuldades ou limitações encontradas propondo melhorias. Em se tratando do primeiro objetivo específico que busca descrever a estrutura física e funcional do objeto de estudo, verificou-se que o almoxarifado central está instalado num prédio de três cômodos composto por um banheiro e mais dois cômodos, onde são estocados os materiais sendo que um é ocupado pelo almoxarifado da saúde. O Almoxarifado Central do Fundo Geral está vinculado à Secretaria de Planejamento e Administração, aonde o mesmo é

composto por 17 almoxarifados composto de 12 secretarias do gabinete do prefeito e do Instituto de Qualidade do Meio Ambiente.

No segundo objetivo é verificado o processo de recebimento, armazenagem e distribuição de materiais, foi observada que a etapa inicial da gestão de material do almoxarifado em estudo é a recepção, e ocorre mediante uma avaliação detalhada de cada item, observando se tudo está de acordo com o solicitado. Para a realização deste processo é feito a utilização das normas administrativas e instrumentos de controle. O recebimento tem início com a chegada do veículo, e a pergunta do entregador se a entrega pode ser feita. A gerente recebe a nota fiscal, e faz o comparativo com a ordem de compra. Ao constatar que está tudo certo autoriza o desembarque dos produtos, então passa a ser feito a análise de cada item que está sendo entregue. Por ocasião do recebimento do material é analisado se estão sendo cumpridos todos os requisitos contidos no contrato e feito a verificação dos produtos entregue, comparando com o que está descrito na ordem de compra e na nota fiscal, o material deve estar em conformidade com as especificações contidas na ordem de compra. Estando tudo em sincronia com as especificações técnicas exigidas a gerente dar o recibo e passa para a próxima etapa, a armazenagem. Nessa etapa foram encontradas algumas dificuldades para armazenar todos os produtos comprados pelas secretarias que têm almoxarifado dentro do almoxarifado central, dada à limitação do espaço, não é possível manter a separação adequada entre os itens de cada categoria. Os produtos são acomodados em sua maioria em pallets, separados por almoxarifado e por classe de produto apenas por plaquetas com o nome do almoxarifado. Já em se tratando da distribuição, cada Secretaria designa um responsável para assinar as guias de solicitação de material, ao receber o pedido de material o responsável pelo setor faz a separação dos produtos de acordo com a quantidade descrita na requisição, logo em seguida é lançado no sistema. De acordo com a Instrução normativa nº 004/2018 SEPLAD Art. 9º inciso III que disciplina o controle e movimentação de materiais nos almoxarifados da administração pública do município de Aracati-Ce, após receber a requisição de material a gestora terá até cinco (05) dias úteis para entregar o material solicitado.

O terceiro objetivo que é verificar como ocorre o controle de estoque, aqui foi possível observar que o almoxarifado, objeto do estudo, faz uso de ferramentas de controle de estoque (sistema informatizado, registro de entrada e saída de

materiais) e que a gestora tem consciência de que, desenvolver e estruturar a gestão de materiais é imprescindível para qualquer setor que tenha como atividade afim a administração de materiais. Sem o devido planejamento, as atividades exercidas no setor podem vir a reduzir os ganhos, ou no caso de o setor público aumentar os gastos municipais, pois o controle eficiente do estoque reduz custos, melhora o atendimento e aumenta a qualidade do serviço prestado. O controle de estoque no almoxarifado em estudo é feito continuamente ao manter o sistema sempre atualizado executando as movimentações de entrada e saída de materiais. Mensalmente é batido o estoque parcialmente por amostragem dos itens que têm mais saído, e feito o comparativo com o saldo do sistema, sendo que a cada três meses é feita uma conferência total. Na concepção de alguns autores um controle eficiente realiza inventários periódicos e assim garante a contagem correta dos produtos estocados, aproximando o saldo da realidade, o fato é que o inventário tem grande influência no balanço fiscal e tem por finalidade reduzir os valores em estoque.

O quarto objetivo é apontar dificuldades e limitações encontradas propondo melhorias. Após a realização da pesquisa se concluiu que o almoxarifado, objeto de estudo, tem uma gestão comprometida, mas foram detectados alguns problemas, sendo em sua maioria de ordem estrutural, uma vez que o mesmo está situado em espaço fora dos padrões necessários para a armazenagem dos materiais. Apresentando deficiências na área interna como é o caso da dificuldade na circulação dos materiais, dado ao tamanho do espaço, não viabilizando a movimentação de equipamentos, para organização e transporte dos materiais, o que dificulta o processo de armazenagem e controle de estoque. Não dá para manter a separação adequada entre o estoque de cada secretaria e nem existe separação entre a parte administrativa e o armazenamento dos materiais. Ou seja, não existe privacidade para o estoque. Resumindo, o prédio onde o almoxarifado se encontra, embora atenda parcialmente as necessidades atuais, não possibilita a organização adequada do armazenamento, o que leva à necessidade da construção de um espaço adequado às necessidades do setor. É notório que no espaço atual não há possibilidade de expansão nas instalações, por se tratar de imóvel alugado. Sugere-se então que se construa um espaço projetado para o funcionamento do almoxarifado Central do Fundo Geral do Município, que venha atender de forma eficiente e eficaz as demandas existentes. A sugestão de construção de um espaço

se justifica pela necessidade de oferecer um ambiente seguro e bem estruturado para melhorar o desenvolvimento das atividades, preservando a integridade dos materiais estocados e com isso promover maior satisfação aos usuários.

Foi detectada também a falta de segurança no almoxarifado, o que deixa o estoque à mercê de furtos e roubos, a insuficiência de equipamentos adequados para a guarda de material é outro problema que tem dificultado o trabalho da gestora, pois vários itens em especial de material de expediente têm que ser mantido em caixas por falta de espaço nas estantes. Existe ainda a escassez de pessoal o que leva a gestora a desempenhar diversas funções, mas diante de todas essas dificuldades o almoxarifado em estudo vem atendendo às demandas de forma satisfatória. O que também tem gerado transtorno é a desordem no processo de compras, nesse sentido foi observado que alguns dos responsáveis por listarem os materiais a serem licitados para cada secretaria não estão levando em conta a prioridade de cada item. Isso ficou claro ao observar um alto estoque de determinado produto que tem um baixo consumo e a falta de outro que é de grande necessidade para as realizações das atividades diárias da secretaria.

Vale ressaltar que o almoxarifado estudado é gerido com base na Instrução normativa Municipal nº 004/2018, que disciplina o controle e movimentação de materiais. A gestora demonstra bastante capacidade administrativa e vem desempenhando um bom trabalho à frente deste almoxarifado, pois apesar de trabalhar praticamente só, tem conseguido manter o estoque físico ajustado ao do sistema e atendido todas as demandas.

5.1. CONCLUSÃO

Diante do que foi exposto, tanto conceitual quanto prática, conclui-se que gerir bem os materiais é de fundamental importância para o sucesso da organização, principalmente se for do setor público, que atualmente preza pela transparência e regularização dos processos voltados para a aquisição de bens materiais e patrimoniais. A relevância do estudo se dá mediante a priorização do conhecimento técnico e a análise da gestão de materiais, a viabilidade de métodos e técnicas de controle de estoque atuais e a importância de sua aplicação.

Espera-se que a pesquisa traga contribuições para os avanços na área da gestão de materiais na administração pública dentro dos almoxarifados, que por se tratar de um setor público as atividades desenvolvidas se tornam mais complexas, pois a burocracia, a falta de estrutura do setor, de capacitação dos servidores e de autonomia do gestor imposta pelas leis, gera o não atendimento a algumas necessidades. Espera-se que os resultados obtidos neste estudo sirvam como norte dentro das políticas estratégicas de gestão de materiais para a organização contribuindo para elevar o nível de qualidades e eficiência nos serviços ofertados as demais secretarias do município. Esta discussão necessita de um amadurecimento teórico e mais conhecimento a respeito de ações práticas que possam enriquecer mais esse trabalho.

Espera-se que outros pesquisadores se sintam desafiados a aprofundar as questões aqui levantadas. Ao haver esse impacto, a pesquisa terá contribuído na busca de uma reflexão sobre a gestão de materiais na administração pública. Não se esgotando as possibilidades de estudo neste trabalho, mas servindo de incentivo para futuras pesquisas na área.

REFERENCIAS

ALMEIDA, Eduardo Fonseca de; MACHADO, Roseli de Oliveira; COSTA, André Lucirton. Gestão de compras públicas: lead time e informatização. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26. 2002, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2002.

ARAÚJO, Inaldo da Paixão Santos; ARRUDA, Daniel Gomes. **Contabilidade Pública – Da Teoria à Prática**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 2011.

BARBIERI, J. C. MACHLINE, Claude. **Logística hospitalar: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BEZERRA, Maria do S. C.; CAVALCANTI, Pettson de M. **Transparência na administração pública: instrumentos legais e outros dispositivos**. 2011. Disponível em www.jusnavegandi.com.br. Acesso em 01/08/2013.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2007.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição: República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

_____. Lei Complementar nº. 101, de 04 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp101.htm>. Acesso em: 14 jan. 2019.

_____. Lei nº. 8.429, de 2 de junho de 1992. Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/Leis/L8429.htm>. Acesso em: 14 jan. 2019.

_____. Lei nº. 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/port/conama/legiabre.cfm?codlegi=318>>. Acesso em: 14 jan. 2019.

_____. TCU. Súmula 177, de 08 de dezembro de 1994. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/campanhas/626-gestao-planejamento-e-pesquisa/controle-interno/sumulas/18300-sumula-177-tcu>>. Acesso em: 14 jan. 2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Gestão do setor público: Estratégia e Estrutura para um novo Estado**. Rio de Janeiro, 1998.

CARLOS, F. A.; LOPES, J. E. G; FILHO, J. F. R; PEDERNEIRAS, M. M. M.; MACÊDO, J. M. A.; AMARO, R. G. **Uma discussão sobre a criação de indicadores de transparência na gestão pública federal como suporte ao ciclo da política pública**. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, Rio de Janeiro, v.13, n.2, maio/ago., 2008.

COSTIN, Claudia. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DEMO, Pedro. **Avaliação qualitativa**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: princípio, conceito e gestão**. 5. Ed. – São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Administração de Materiais: Princípios, Conceitos e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. 5ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FARIAS, Josenildo Diolindo, O papel do departamento de compras nas organizações. Rio de Janeiro 2011
file:///C:/Users/Usuario/Downloads/K216315.pdf

FENILI, Renato Ribeiro. **Gestão de Materiais** /Renato Ribeiro Fenili; revisor Ciro Campos Christo Fernandes. -- Brasília: ENAP, 2015.168 p.: il. -- (Enap Didáticos, Nº 1)

FERNANDES, José Carlos de Figueiredo. **Administração de material: um enfoque sistêmico, teoria e prática**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1984.

FURTADO, Gustavo Adolfo Pudenci. **Critérios de seleção de fornecedores para relacionamentos de parceria: um estudo em empresas de grande porte**. São Paulo, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008

_____. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas 1999.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de materiais: obtendo vantagens competitivas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. de S.; FRANCO, F. M. de M. Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. 1 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009. p. 51.
INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA–IBGE. Cidades. 2019. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/ce/aracati.html>
Acesso em: 23 jun. 2021.

INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 004/2018 SEPLAD, Disciplina o controle e movimentação de materiais. Aracati, 2018 Disponível em:
file:///C:/Users/Usuario/Desktop/INSTRUCOES%20NORMATIVAS_0042018_2018_000001(1).pdf

KLIPEL, C. H. A gestão de estoque no setor de almoxarifado do frigorífico Distriboi. Artigo publicado em 2014. Disponível: em <http://www.ri.unir.br>. Acesso em: 02 Mai. 2017.

KOHAMA, Heilio. Contabilidade pública: teoria e prática. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LEITE, Cesar Eduardo; SOUSA, Michelle Ribeiro de; CUNHA, Maria Helena Basto, o processo de gestão de estoques no setor de transporte público: um estudo de caso. Brasília, 2017
file:///C:/Users/Usuario/Desktop/IIICongressoCientfico-OProcessodeGestodeEstoquesnoSetordeTransportePblicoUmEstudodeCaso.pdf

LEUSIN, Matheus Eduardo; LEMOS, Hedley Colman Machado Lemos; RIOS, Pedro Fidler; HOSS, Marcelo. Metodologia Masp e Ciclo PDCA na criação de um plano de ação: estudo de caso em uma empresa de varejo calçadista. XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador, BA, Brasil, 08 a 11 de outubro de 2013.

MARTINS, G. P.; LAUGENI, F. P. Administração da Produção, 2 ed, Editora Saraiva, 2005.

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

MARTINS P.G., ALT P.R.C., Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais. 3 ed. São Paulo; Editora Saraiva,2009.

MINAYO, M. C. S. (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOURA, Reinaldo Aparecido. Manual de logística: armazenagem e distribuição física. São Paulo: IMAM, 1997. v. 2

MOURA, C. E. Gestão de estoques. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2004.

ORTOLANI, Luiz Fernando Ballin. Logística: Gestão de estoques e sistemas de informação, instrumentos imprescindíveis para a eficiência nas organizações públicas e privadas. Florianópolis, 2001.

PAOLESCHI, B. Almoxarifado e Gestão de Estoques - Do recebimento, guarda e expedição à distribuição do estoque. 1 ed, Editora Érica Ltda, 2012.

PAOLESCHI, B. Almoxarifado e gestão de estoques. São Paulo: Érica, 2009.

POZO, Hamilton. Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma linguagem logística. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____, Hamilton. Administração de recursos matérias e patrimoniais. 4ªed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____, Hamilton. Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Instrução Normativa nº 205/1988. Secretaria de Administração Pública da Presidência da República. 1988.

RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrósio. Gestão Estratégica da Armazenagem. 2. Ed. rev. e ampl. São Paulo: Aduaneiras, 2007.

SANTANA, Silvio Leonardo túlio, GESTÃO DE ESTOQUES: UM ESTUDO DE CASO NUMA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA. PONTA GROSSA 2014

file:///C:/Users/Usuario/Downloads/PG_CEEP_2014_1_24(1).pdf

SANTOS, Maickon Paulo do Rosário dos. Almoxarifado público: uma proposta de economia e eficiência Curitiba 2019

SILVA, Júlio Eduardo Ornelas, PACHECO, Andressa Sasaki Vasques; BERNARDES, José Francisco. Estoques no serviço público: um estudo de caso no almoxarifado central da Universidade Federal de Santa Catarina. In: IX COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 2009, Florianópolis. Anais eletrônicos. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/36680/Estoques%20no%20servi%C3%A7o%20p%C3%ABlico%20Um%20estudo%20de%20caso%20no%20almoxarifado%20central%20da%20universidade%20federal%20de%20.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20 dez. 2016.

SCHEEL, Marion. Medidas de desempenho tradicionais e EVA: uma descrição da evolução das principais medidas de desempenho tradicionais até o surgimento do EVA, suas implicações práticas e limitações. 1997. 77 f. Dissertação (Mestrado em Administração de empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1997.

SLACK, N.; BRANDON-JONES, A.; JOHNSTON, R. Administração da produção. 8 ed., São Paulo: Atlas, 2015.

SLOMSKI, Valmor. Manual de Contabilidade Pública: Um Enfoque na Contabilidade Municipal. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SOARES, Charles Durães; GOMES, Almiralva Ferraz, Administração de estoques em uma organização pública: um estudo na assessoria de Laboratórios (aSSLaB) da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), campus de Vitória da

Conquista 2016 file:///C:/Users/Usuario/Desktop/MONOGRAFIA - PÓS/2110-Texto do artigo-3553-1-10-20171206 (1).pdf

TOLEDO, I. B. JR. Layout: Arranjo Físico. 8 ed., Mogi das Cruzes: O&M Itys Fides, 2004.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais – A Pesquisa Qualitativa em Educação. São Paulo: Atlas, 2007.

VENDRAME, F. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS E PATRIMONIAIS, apostila da disciplina de administração, Faculdades Salesianas De Lins, 2008.

VERGARA S.C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. Administração de Materiais: Um Enfoque Prático. São Paulo. Editora Atlas S.A. 2000.

VIANA, João José. Administração de Materiais: Um Enfoque Prático. 1ª ed. 2000 6ª reimpressão 2006.

YIN, Roberto K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Tradução Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS

ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA ENTREVISTA COM O GESTOR DO ALMOXARIFADO

- 1- Há quanto tempo o/a Senhor(a) atua como gerente deste Almojarifado?
- 2- Qual sua formação acadêmica?
- 3- Você acredita que a formação acadêmica o ajuda no desempenho das funções?
- 4 - Em relação à estrutura física do Almojarifado como o/a senhor (a) avalia?
- 5 - Como o/a senhor (a) gostaria que estivesse esse almojarifado daqui a dois anos?
- 6 – Como é composto esse Almojarifado?
- 7 - Em relação a sua equipe de trabalho, ela é suficiente? Está bem treinada?
- 8 - Como ocorre o processo de recebimento, armazenagem e distribuição de material?
- 9 - Como o/a senhor (a) avalia o sistema de Gestão de Estoque atual? Quais são os pontos positivos e negativos?
- 10- Para o/a senhor (a) qual a importância do estoque dentro de uma organização pública?
- 11 – Como ocorre o processo de compra de material para suprimento de estoque no almojarifado?
- 12 - Quais as maiores dificuldades na gestão desse Almojarifado?

FERRAMENTAS DE CONTROLE UTILIZADAS NO ALMOXARIFADO EM ESTUDO

 PREFEITURA DO ARACATI <small>AO PESSOAL EM PRIMEIRO LUGAR</small>	
IDENTIFICAÇÃO DO RESPONSÁVEL DE CADA ORGÃO E DA PESSOA INDICADA PARA ASSINAR A GUIA DE SOLICITAÇÃO DE MATERIAL DO ALMOXARIFADO – ATUALIZADO EM 2021	
ORGÃO: SEC. DE SEGURANÇA CIDADÃ E ORDEM PÚBLICA	RUBRICA
SECRETÁRIO (A):	
Resp. pela Solicitação:	
1º _____	
2º _____	
Contato:	
E-mail:	
Telefone:	

Figura 1 ficha de identificação do solicitante de material

 PREFEITURA DO ARACATI <small>AO PESSOAL EM PRIMEIRO LUGAR</small>		 PREFEITURA DO ARACATI <small>AO PESSOAL EM PRIMEIRO LUGAR</small>																																																																																																											
GUIA DE SOLICITAÇÃO DE MATERIAL DO ALMOXARIFADO																																																																																																													
Setor Solicitante: SEC. DA CASA CIVIL																																																																																																													
Área de Consumo:																																																																																																													
Resp. pela solicitação:																																																																																																													
E-mail:																																																																																																													
Telefone:																																																																																																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Item</th> <th>Especificação do Material</th> <th>Unid.</th> <th>Quant.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>01</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>02</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>03</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>04</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>05</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>06</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>07</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>08</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>09</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>10</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Item	Especificação do Material	Unid.	Quant.	01				02				03				04				05				06				07				08				09				10				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Item</th> <th>Especificação do Material</th> <th>Unid.</th> <th>Quant.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>01</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>02</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>03</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>04</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>05</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>06</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>07</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>08</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>09</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>10</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Item	Especificação do Material	Unid.	Quant.	01				02				03				04				05				06				07				08				09				10				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Resp. p/solicitação</th> <th>Resp. p/atendimento</th> <th>Recebedor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>15 / 03 / 2021</td> <td>____/____/____</td> <td>____/____/____</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Assinatura</td> <td style="text-align: center;">Assinatura</td> <td style="text-align: center;">Assinatura</td> </tr> </tbody> </table>	Resp. p/solicitação	Resp. p/atendimento	Recebedor	15 / 03 / 2021	____/____/____	____/____/____	Assinatura	Assinatura	Assinatura	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Resp. p/solicitação</th> <th>Resp. p/atendimento</th> <th>Recebedor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>15 / 03 / 2021</td> <td>____/____/____</td> <td>____/____/____</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Assinatura</td> <td style="text-align: center;">Assinatura</td> <td style="text-align: center;">Assinatura</td> </tr> </tbody> </table>	Resp. p/solicitação	Resp. p/atendimento	Recebedor	15 / 03 / 2021	____/____/____	____/____/____	Assinatura	Assinatura	Assinatura
Item	Especificação do Material	Unid.	Quant.																																																																																																										
01																																																																																																													
02																																																																																																													
03																																																																																																													
04																																																																																																													
05																																																																																																													
06																																																																																																													
07																																																																																																													
08																																																																																																													
09																																																																																																													
10																																																																																																													
Item	Especificação do Material	Unid.	Quant.																																																																																																										
01																																																																																																													
02																																																																																																													
03																																																																																																													
04																																																																																																													
05																																																																																																													
06																																																																																																													
07																																																																																																													
08																																																																																																													
09																																																																																																													
10																																																																																																													
Resp. p/solicitação	Resp. p/atendimento	Recebedor																																																																																																											
15 / 03 / 2021	____/____/____	____/____/____																																																																																																											
Assinatura	Assinatura	Assinatura																																																																																																											
Resp. p/solicitação	Resp. p/atendimento	Recebedor																																																																																																											
15 / 03 / 2021	____/____/____	____/____/____																																																																																																											
Assinatura	Assinatura	Assinatura																																																																																																											
Justificativa:																																																																																																													

Figura 2 Guia de solicitação de material


PREFEITURA DO ARACATI
 CEARÁ

Governo Municipal de Aracati
 Órgão.....: 07 - Sec. de Finanças
 Almoarifado.: 003 - SECRETARIA DE FINANÇAS
 Fornecedor...: 072475 - I C LINHARES DOS SANTOS

Itens do movimento nº 018503
 COMPRAS DE MATERIAL
 ASPEC
 Página: 0001

Item	Descrição	Quant.	Valor med unit	Valor movimento
116277	Recarga de água adicionada de sais garrafão d fão de 20(vinte) litros.	5,000	5,820	29,10
Total de movimentados: 1				29,10

Observações:

Aracati , 12 de Agosto de 2021


 GERENTE DE ALMOXARIFADO

Figura 3 Espelho de Entrada de material


PREFEITURA DO ARACATI
 CEARÁ

Governo Municipal de Aracati
 Órgão.....: Sec. de Finanças
 Área de consumo.: SEFIN
 Almoarifado....: 003 - SECRETARIA DE FINANÇAS

Nota de fornecimento nº 561467
 CONSUMO INTERNO
 Página: 0001

Item	Descrição	unidade	Quantidade Fornecida	código do Lote	Data de validade
116277	Recarga de água adicionada de sais garra fão de 20(vinte) litros.	GARRAFÃO	8,000		
Total de itens requisitados : 1					

Observações:

Aracati , 12 de Agosto de 2021

Recebedor


 Resp. almoarifado

Figura 4 Espelho de Saída de material