



**UNIVERSIDADE SALVADOR (UNIFACS)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

CONCEIÇÃO SOUSA VIDAL CARVALHO

**A GESTÃO DOS ESTOQUES DE MATERIAIS NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Salvador
2009

CONCEIÇÃO SOUSA VIDAL CARVALHO

**A GESTÃO DOS ESTOQUES DE MATERIAIS NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração Estratégica, da Universidade Salvador (UNIFACS), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Estratégica.

Orientadora: Profa. Dra. Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva.

Salvador
2009

FICHA CATALOGRÁFICA

(Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador - UNIFACS)

Carvalho, Conceição Sousa Vidal

A gestão dos estoques de materiais na administração pública/Conceição
Souza Vidal. - 2009

79 f.

Dissertação (mestrado) - Universidade Salvador – UNIFACS. Mestrado
em Administração Estratégica.

Orientadora: Prof. Dra. Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva

1. Administração pública 2. Gestão de estoque. 3. Logística.
I. Silva, Mônica de Aguiar Mac-Allister da., orient. II. Título.

CDD: 658.4012

CONCEIÇÃO SOUSA VIDAL CARVALHO

A GESTÃO DOS ESTOQUES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração Estratégica, Universidade Salvador (UNIFACS), pela seguinte banca examinadora:

Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva – Orientadora _____
Doutora em Administração, Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Universidade Salvador (UNIFACS)

Élvia Mirian Cavalcanti Fadul _____
Doutora em Urbanisme, Université Paris XII
Universidade Salvador (UNIFACS)

Horácio Nelson Hastenreiter Filho _____
Doutor em Administração, Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

12 de maio de 2009.

Ao meu esposo Fernando e às minhas filhas Fernanda e Gabriela,
pela compreensão, incentivo e dedicação que sempre tiveram comigo,
e por encherem a minha vida de alegria e amor.

Ao meu amado sogro João Alves de Carvalho (in memoriam),
por se fazer presente, direta ou indiretamente,
em todos os momentos que me proporcionaram evoluir.

Às minhas amadas mães, Elza e Lourdes, que sempre estiveram ao meu lado,
me incentivado ao crescimento e contribuindo para a realização dos meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pois acredito que, sem Ele presente em minha vida, eu não conseguiria concluir este trabalho tão prazeroso e, ao mesmo tempo, tão sacrificante.

À minha querida orientadora, profa. Dra. Mônica Mac-Allister, com a qual aprendi muito, pelo seu profissionalismo e competência e, principalmente, pela sua orientação e apoio que foram fundamentais para a elaboração deste trabalho.

Ao meu esposo Fernando e às minhas filhas Fernanda e Gabriela, como também às minhas amadas mães Elza e Lourdes, por terem acreditado em mim.

Aos meus irmãos Mabel, Zuleide, Eduardo, Rosângela, Zeneide, Zenilton e Toinho, que me deram incentivo para a realização de desse projeto.

Aos meus sobrinhos, sobrinhas, cunhadas e cunhados por me apoiarem em todo esse processo e, em especial a Paulo César Silva de Carvalho, o qual sempre me ajudou na minha vida profissional e é um dos responsáveis pela realização desse sonho.

Aos professores Dra. Élvia Fadul e Dr. Horácio Nelson Hastenreiter Filho, que agregaram valor à minha dissertação com as suas contribuições.

A Secretaria da Administração do Governo do Estado da Bahia (SAEB), por ter me proporcionado às informações necessárias para o desenvolvimento desse trabalho.

Aos meus amigos e colegas que, direta ou indiretamente, me estimularam a lutar por esse objetivo, em especial a Aristides Júlio da Silva Gomes que, por meio de seus conhecimentos, me ajudou muito na elaboração desse trabalho.

Enfim, ao meu sogro/pai João Alves de Carvalho (in memoriam) por tudo que representou para mim.

RESUMO

Considerando-se que os estoques representam custos significativos para as organizações e que, nas organizações públicas, a gestão dos estoques de materiais pode contribuir significativamente para a otimização dos recursos públicos, questiona-se como é a gestão dos estoques de materiais nos almoxarifados da administração pública. Essa dissertação objetiva verificar a gestão dos estoques de materiais nos almoxarifados da administração pública do Estado da Bahia e, mais especificamente, identificar parâmetros adequados para a gestão dos estoques nos almoxarifados da administração pública e analisar a gestão dos estoques de materiais nos almoxarifados da administração pública do Estado da Bahia. A estratégia metodológica utilizada está estruturada em duas etapas: abordagem teórica e estudo empírico. Na abordagem teórica, são desenvolvidos os conceitos de logística, suprimento, ressuprimentos e gestão de estoques. O estudo empírico tem como fonte de informações o Projeto de Fiscalização de Almoxarifados, executado no período de 04/07/2007 a 31/10/2007 pela Secretaria da Administração (SAEB), por meio da Superintendência de Serviços Administrativos (SSA) em 61 almoxarifados pertencentes a 41 unidades gestoras vinculadas ao Governo do Estado da Bahia. Dentre os 61 almoxarifados contemplados no referido projeto, foi selecionado, para compor o estudo de caso dessa dissertação, o almoxarifado de uma unidade gestora, aqui denominado Almoxarifado da Unidade RS, sendo a identidade da unidade preservada por uma questão de ética. Essa seleção se justifica pelo fato de que a unidade gestora utiliza todos os módulos que compõe o sistema de compras do Estado, denominado de Sistema Integrado de Material, Patrimônio e Serviço (SIMPAS), e por ser uma das unidades que tem um custo elevado com material de consumo em estoque. Dentre os resultados encontrados, destaca-se: com relação ao controle das quantidades estocadas que geram informações para o suprimento/ressuprimento dos materiais, havia 622 itens acima do estoque máximo, 957 itens abaixo do estoque mínimo, 961 itens abaixo do ponto de ressuprimento e 190 itens estocados sem movimentação, representando o total de capital imobilizado de R\$ 227.026,86; quanto à utilização de métodos para controlar os níveis de estoques, valor financeiro e grau de importância dos itens, a unidade RS não utiliza métodos como just-in-time, classificação ABC e criticidade; a área destinada à armazenagem é suja, empoeirada e alguns materiais estão em contato com paredes apresentando infiltração de água, materiais estocados diretamente no piso, itens sem identificação e sem localização definida; dos materiais selecionados para a contagem física, todos apresentaram diferenças físicas e financeiras. Em decorrência desses resultados, o trabalho conclui que a unidade gestora RS não utiliza um método que dê suporte a uma gestão eficiente e eficaz, de maneira a contribuir com a redução dos gastos públicos e a otimização dos recursos na administração pública.

Palavras-chave: Administração pública. Gestão dos estoques. Logística.

ABSTRACT

Stocks represents significative costs to the organizations. Into the public organizations, stock control of material can to contribute a lot to upgrade of the public resources. The question is, how works the stock control of materials in the warehouse of public administration. This dissertation intends verifying the stock control of materials in the warehouse of public administration of Bahia State, identifying appropriate parameters to this kind of management, specifically, examining the stock control of materials in the warehouse of public administration of Bahia State. The methodologic strategy used was based on a couple of stages: first one is the behavior approach and the second one is the empiric study. On behavior approach, are developed the logistics concepts, supply, re-supply and stock control. The empiric study, has a information search the Warehouse Inspection Project, performed between 04/07/2007 at 31/10/2007, by the Secretaria da Administração (SAEB), towards Superintendência de Serviços Administrativos (SSA), into the 61 warehouses belonging at the 41 management units linked to the Governement of Bahia State. Among this 61 warehouses used on the Project, was choosed a warehouse from a management unit, called RS Warehouse Unit (this name was created to preserve the real name). This choice was justified because the management unit use all the modules of the State system, called Integrated Material, Shareholder and Service System (SIMPAS). Either to be an unit with high costs about consumer goods of stock. Among the result finded, show it off: 622 item above the maximum stock, 957 item below of minimum stock, 961 item below of reorder level and 190 item without handling. That means a total of fixed capital by R\$ 227.026,86. The RS Unit don't use methods like just-in-time, ABC classification and critical ratio. The warehousing area is dirty, dusty and exposed to humidity. There is storage on the floor, item without label and right localization. The materials selected of to the inventory, all showed up phisic and financial differences. This dissertation concludes that the RS Unit doesn't get an efficient and efficacious management able to reduce the public costs and make the upgrade of resources in the public administration.

Key-words: Public administration. Stocks control. Logistic.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Fotografia de caixas empilhadas, de forma desorganizada, sobre armários	72
Figura 2 -	Fotografia de caixas empilhadas e sem identificação, além da parede suja	72
Figura 3 -	Fotografia de um dos funcionários trabalhando na unidade gestora analisada e, ao fundo, caixas jogadas no canto da sala, com diversos materiais sem a separação e identificação adequadas	73
Figura 4 -	Fotografia do teto de uma das salas do almoxarifado, apresentando infiltrações e demonstrando o excesso de umidade e a falta de conservação do local	73
Figura 5 -	Fotografia de canos instalados incorretamente no almoxarifado, além de infiltrações na parede	74
Figura 6 -	Fotografia de caixas de produtos para dietas enterais e suplementos orais da Nutrimed Industrial Ltda., armazenadas ao lado de uma pia de cozinha e de um colchão de dormir	74
Figura 7 -	Fotografia de caixas de medicamentos acondicionadas sem identificação e organização adequadas	75
Figura 8 -	Fotografia de caixas de medicamentos acondicionadas em baldes para lixo	75
Figura 9 -	Fotografia de galões de produtos médico-hospitalares da Farmace Indústria Químico-Farmacêutica Cearense Ltda., espalhados fora das caixas	76
Figura 10 -	Fotografia de um dos funcionários trabalhando na unidade gestora analisada, atuando sem escada e utilizando as caixas de produtos alimentícios para apoio	76
Figura 11 -	Fotografia de um dos funcionários trabalhando na unidade gestora analisada, atuando sem escada e utilizando um pallet para apoio	77
Figura 12 -	Fotografia do mezanino do almoxarifado da unidade gestora RS, com tábuas de madeira servindo para apoiar os produtos estocados e como piso para a locomoção dos funcionários	77
Figura 13 -	Fotografia do mezanino do almoxarifado da unidade gestora RS, apresentando um buraco coberto com sacos plásticos, possibilitando a ocorrência de acidentes	78
Figura 14 -	Fotografia de um dos funcionários do almoxarifado trabalhando sobre o piso do mezanino	78
Figura 15 -	Fotografia de pacotes de fraldas descartáveis armazenadas diretamente sobre o piso do almoxarifado	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Síntese dos conceitos de logística	26
Quadro 2 -	Agrupamento dos conceitos comuns de logística	27
Quadro 3 -	Síntese dos processos logísticos	28
Quadro 4 -	Dimensões de análise	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Situações analisadas nos relatórios do Simpas, unidade gestora RS, set. 2007	50
Tabela 2 -	Itens de teste com base na rotatividade, unidade gestora RS, 01/01/2007 a 01/09/2007	53
Tabela 3 -	Resultado dos itens de teste, unidade gestora RS, 01/01/2007 a 01/09/2007	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ICF	Informação Contábil e Financeira
IMAM	Instituto de Movimentação e Armazenagem de Materiais
JIT	Just-in-time
MEC	Ministério da Educação e Cultura
SEAB	Secretaria da Administração do Estado da Bahia
SEFAZ	Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia
SI	Sistema de informação
SICOF	Sistema de Informação Contábil e Financeira
SIMPAS	Sistema Integrado de Material, Patrimônio e Serviços
SSA	Superintendência de Serviços Administrativos
TI	Tecnologia da informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	A GESTÃO DOS ESTOQUES DE MATERIAIS EM BUSCA DA REDUÇÃO DOS CUSTOS E DA OTIMIZAÇÃO DOS RECURSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	19
2.1	LOGÍSTICA	19
2.2	SUPRIMENTOS E RESSUPRIMENTOS	28
2.2.1	Compras de materiais	28
2.2.2	Parâmetros de ressuprimento na gestão dos estoques	30
2.2.2.1	Estoque mínimo (estoque de segurança)	30
2.2.2.2	Estoque máximo	32
2.2.2.3	Ponto de ressuprimento	32
2.3	GESTÃO DOS ESTOQUES	33
2.3.1	Métodos de gestão dos estoques	37
2.3.1.1	O papel do sistema JIT na gestão dos estoques	37
2.3.1.2	Classificação ABC	39
2.3.1.3	Criticidade dos itens e sua relação com a classificação ABC	41
2.3.2	Armazenagem	43
2.3.3	A tecnologia da informação aplicada à gestão dos estoques	44
2.3.3.1	A gestão da informação	45
2.4	DIMENSÕES DE ANÁLISE	48
3	ANÁLISE DA GESTÃO DOS ESTOQUES DO ALMOXARIFADO DA UNIDADE GESTORA RS	50
3.1	RESULTADOS	50
3.1.1	Suprimentos/ressuprimentos na gestão dos estoques	50
3.1.2	Métodos de gestão dos estoques	51
3.1.3	Armazenagem	51
3.1.3.1	Espaço físico/almojarifado	51
3.1.3.2	Equipamentos	52

3.1.3.3	Segurança	52
3.1.3.4	Pessoal	52
3.1.4	Tecnologia da informação aplicada à gestão dos estoques	53
3.2	ANÁLISE	54
3.2.1	Suprimentos/ressuprimentos na gestão dos estoques	55
3.2.2	Métodos de gestão dos estoques	55
3.2.3	Armazenagem	56
3.2.4	Tecnologia da informação aplicada à gestão dos estoques	57
4	CONCLUSÃO	59
	REFERÊNCIAS	63
	APÊNDICE A – Fotografias do almoxarifado da Unidade Gestora RS	72