

**SUFIA GOMES DE AZEVEDO**

**ANÁLISE DA GESTÃO DE ESTOQUES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM  
ESTUDO DE CASO EM UMA SECRETARIA DE UM MUNICÍPIO DO RIO GRANDE  
DO NORTE**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, SOCIAIS E AGRÁRIAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

BANANEIRAS-PB  
2024

**SUFIA GOMES DE AZEVEDO**

**ANÁLISE DA GESTÃO DE ESTOQUES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA SECRETARIA DE UM MUNICÍPIO DO RIO GRANDE DO NORTE**

Artigo apresentado à Coordenação de Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, em atendimento às exigências para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientador(a): Prof.<sup>a</sup> Camila Cristina Rodrigues Salgado, Doutora.

BANANEIRAS–PB  
2024

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

A994a Azevedo, Sufia Gomes de.

Análise da gestão de estoques na administração pública: um estudo de caso em uma secretaria de um município do Rio Grande do Norte / Sufia Gomes de Azevedo. - Bananeiras, 2024.  
24 f. : il.

Orientação: Camila Cristina Rodrigues Salgado Salgado.

TCC (Graduação) - UFPB/CCHSA.

1. Gestão de estoques. 2. Administração Pública. 3. Otimização de recursos. 4. Previsão de demanda. I. Salgado, Camila Cristina Rodrigues. II. Título.

UFPB/CCHSA-CHÃ

CDU 658 (042)

**SUFIA GOMES DE AZEVEDO**

**ANÁLISE DA GESTÃO DE ESTOQUES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM  
ESTUDO DE CASO EM UMA SECRETARIA DE UM MUNICÍPIO DO RIO GRANDE  
DO NORTE**

Artigo julgado e aprovado em 23/10/2024

Comissão Examinadora

---

Prof.<sup>a</sup> Camila Cristina Rodrigues Salgado, Doutora.  
Orientadora

---

Prof. José Mancinelli Lêdo do Nascimento, Doutor.  
Examinador

BANANEIRAS–PB  
2024

## AGRADECIMENTOS

À minha mãe, Reginete, e ao meu pai, Antônio, por sempre apoiarem minha decisão de estudar longe de casa. Vocês não mediram esforços para tornar esse sonho possível, abdicando de tantas coisas importantes ao longo do caminho. Estar longe foi um desafio para todos nós, mas hoje, com muito orgulho, posso dizer que conseguimos. Esta conquista é tanto minha quanto de vocês, e minha gratidão será eterna por todo o suporte e carinho, não apenas durante essa jornada, mas ao longo de toda a minha vida.

Às minhas amigas Mikaelly, Anna Carolina, Maraiza, Maria Rita e Laís, vocês tornaram essa trajetória mais leve e significativa. Nossa união foi um dos maiores presentes que a universidade me proporcionou. Nos dias difíceis, saber que vocês estariam ao meu lado tornava tudo mais fácil. A certeza de que sempre nos apoiaríamos em qualquer situação foi um alívio constante, e por isso, sou imensamente grata.

À minha orientadora, Camila Cristina Rodrigues Salgado, minha mais profunda gratidão por sua paciência, compreensão e por tudo o que me ensinou ao longo deste caminho. Obrigada por confiar em mim em todos os projetos que realizamos juntas. Se não fosse por aquele projeto de monitoria, talvez eu não estaria aqui hoje, escrevendo sobre este tema que tanto me fascina. A senhora é, sem dúvida, uma grande inspiração para mim.

A todos que me incentivaram e ajudaram, direta ou indiretamente, na conclusão desta jornada, muito obrigada!

## EPÍGRAFE

“Eu quero ser definida pelas coisas que eu amo, não pelas coisas que eu odeio, não pelas coisas de que tenho medo ou pelas coisas que me assombram no meio da noite. Eu só acho que você é o que você ama.”

*(Taylor Swift)*

# **ANÁLISE DA GESTÃO DE ESTOQUES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA SECRETARIA DE UM MUNICÍPIO DO RIO GRANDE DO NORTE**

## **Resumo**

Em um cenário onde a eficiência e a transparência são essenciais, a gestão de estoques na Administração Pública é crucial para garantir a qualidade dos serviços prestados. Neste sentido, este estudo objetivou avaliar a gestão de estoques na Secretaria Municipal de Trabalho, Habitação e Assistência Social (SEMTHAS) de São José do Campestre, RN, na intenção de identificar potencialidades e fragilidades da gestão e sugerir possíveis melhorias. A coleta de dados foi realizada por meio de observação direta e entrevistas semiestruturadas, e os dados foram analisados utilizando a técnica de análise de conteúdo. Os resultados apontaram para a necessidade de melhorias, como a implementação da Classificação ABC e de sistemas automatizados como o MRP, que poderiam reduzir erros, melhorar a organização e otimizar o uso dos recursos. Essas mudanças têm implicações significativas para aumentar a eficiência operacional e garantir a entrega de materiais de forma mais adequada às famílias atendidas. No entanto, as limitações do estudo restringem a generalização dos achados a outras secretarias, e o impacto financeiro das melhorias não pôde ser avaliado. Estudos futuros devem ampliar a análise para outros órgãos públicos, contribuindo para o aprimoramento da gestão de estoques na Administração Pública.

**Palavras-chave:** Gestão de estoques; Administração Pública; Otimização de recursos; Previsão de demanda.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
2.1 GESTÃO DE ESTOQUES.....	10
2.2 GESTÃO DE ESTOQUES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	14
<b>3. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>15</b>
<b>4. RESULTADOS.....</b>	<b>16</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO.....	16
4.2 PROCESSO DE GESTÃO DE ESTOQUES.....	17
4.3 PRINCIPAIS DESAFIOS.....	19
4.4 PROPOSTAS DE MELHORIAS.....	19
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>21</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>22</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>25</b>

# ANÁLISE DA GESTÃO DE ESTOQUES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA SECRETARIA DE UM MUNICÍPIO DO RIO GRANDE DO NORTE

Sufia Gomes de Azevedo

## 1. INTRODUÇÃO

Considerando a necessidade de adquirir um entendimento sobre a gestão de estoques, é essencial começar pela definição do termo "estoque". De acordo com Francischini e Gurgel (2004), os estoques são quaisquer quantidades de bens físicos que sejam conservados, de forma improdutiva, por algum intervalo de tempo. Gasnier (2002) apresenta um princípio básico e simples da dinâmica dos estoques, afirmando que quando produtos não estão em movimento, ou seja, não estão em fluxo, ficam em repouso em depósitos, almoxarifados, pátios ou armazéns, configurando-se em estoques.

As funções dos estoques são dispor de um produto ou serviço para o cliente com os custos do fornecimento o mais acessível possível. A empresa, tendo o conhecimento de seus estoques com precisão, não deixará faltar o produto para a produção, e poderá avaliar a necessidade de investimento para que o sistema específico alcance seus objetivos (Da Silva; Gomes, 2009). Para Bowersox, Closs (2001), as quatro principais funções desempenhadas pelos estoques são: especialização geográfica, estoques intermediários, equilíbrio entre suprimento e demanda e gerenciamento de incertezas.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), a gestão de estoque é um tema que exerce um papel de suma importância dentro de uma organização, por ser ele quem mantém todos os produtos necessários para seu funcionamento, tornando-se essencial em uma gestão eficiente e eficaz. Ballou (2006) afirma que um objetivo primordial do gerenciamento de estoque é justamente garantir que o produto esteja disponível ao consumidor e nas quantidades necessárias, ou seja, buscando equilibrar a disponibilidade dos produtos preservando a saúde financeira organizacional.

De modo geral, um maior nível de estoque é resultado das incertezas que, impreterivelmente, rondam as empresas que operam em mercados dinâmicos como os atuais. Portanto, dizer que existe uma fórmula mágica para racionalizar estoque é utopia, porém existem ferramentas básicas capazes de determinar o sucesso da administração (Gasnier *et al.*, 2007). Dessa forma, a gestão de estoques compreende o planejamento, controle e realimentação do estoque em conformidade com o planejamento estabelecido.

Diferentemente da iniciativa privada, em que o objetivo final da gestão de estoques eficientes é a obtenção do lucro, a função da gestão de estoques na Administração Pública é prover materiais para funcionamento das suas repartições, auxiliando-os numa melhor prestação de serviços. A tarefa de gerir estoques na Administração Pública é uma tarefa árdua, pois, enquanto nas empresas privadas existe certa programação da produção ou consumo, a cultura predominante do administrador público brasileiro é tomar decisões imediatas, sempre pautadas na vontade política do administrador público (Ramalho, 2010).

Banzato *et al.* (2007) descrevem que o estoque tem a finalidade de amortecer as consequências das incertezas, portanto, o gestor público deve dedicar uma parcela de seu tempo em conhecer e saber como estão sendo geridos e controlados os estoques da instituição pública. É reconhecido que nas organizações públicas, especialmente no contexto da área de

suprimentos, uma atenção significativa é direcionada para os sistemas de compras. Porém, conforme apontam Tridapalli, Fernandes, e Machado (2011), está demonstrado que outros setores relacionados com o processo logístico, como por exemplo a gestão de estoques, possuem um enorme potencial de modernização e podem contribuir de maneira significativa na melhor aplicabilidade dos recursos públicos.

De acordo com Martins e Laugeni (2005), deve existir integração de atividades na área de materiais com concentração das decisões em somente um órgão. Um dos principais propósitos da gestão de estoques na Administração Pública é otimizar a aquisição de materiais e agilizar esse processo. Para tanto, é fundamental que os diferentes setores dentro da organização mantenham uma comunicação eficaz, de modo a garantir que os materiais requisitados sejam entregues conforme suas necessidades específicas, essa abordagem visa evitar tanto o excesso de produtos armazenados quanto a falta de itens essenciais para as atividades diárias. Outro ponto importante é o local de armazenagem que deve ser de fácil acesso, aproveitando da melhor maneira o espaço e cuidando para que os materiais estocados não se danifiquem.

Nesse contexto, destaca-se a atuação da Secretaria Municipal de Trabalho, Habitação e Assistência Social (SEMTHAS), localizada na cidade de São José do Campestre - Rio Grande do Norte, que é responsável por oferecer serviços e programas que visam promover o bem-estar e a inclusão social, incluindo a gestão de programas sociais, como o Cadastro Único e o Bolsa Família, a prestação de serviços de proteção social básica e especial, a concessão de benefícios sociais e a promoção da integração social. A secretaria possui estoques que abrangem uma variedade de materiais, isso inclui itens de expediente interno, como papel, canetas e pastas, além de produtos de limpeza e higiene. Além disso, mantém estoques de alimentos, tanto perecíveis quanto não perecíveis, que são fundamentais para a montagem de cestas básicas. Esses materiais desempenham um papel essencial no funcionamento adequado da secretaria, bem como de outros órgãos envolvidos na condução de programas sociais sob sua responsabilidade, que dependem desses recursos para operarem eficazmente.

Diante do exposto, chega-se a seguinte questão problema: Como a Secretaria Municipal de Trabalho, Habitação e Assistência Social da prefeitura de São José do Campestre, situada na região agreste potiguar conduz a sua gestão de estoques? Com base nessa questão, este estudo objetiva avaliar a gestão de estoques na Administração Pública, especificamente no setor de materiais da mencionada secretaria. Espera-se investigar as ferramentas utilizadas para controlar os níveis de estoque, identificar potencialidades e fragilidades da gestão, bem como os modos de distribuição e alocação de mercadorias, e sugerir possíveis melhorias. Essa análise beneficia tanto a própria secretaria de assistência social, possibilitando a otimização de recursos e a melhoria na prestação de serviços, quanto os cidadãos que dependem dos serviços fornecidos pela Administração Pública, garantindo um melhor atendimento e uma utilização mais eficiente dos recursos disponíveis.

Além desta introdução, o estudo atual compreende outras quatro seções: o Referencial Teórico, que engloba uma revisão teórica sobre estoques e sua gestão na Administração Pública. As seções seguintes tratam dos aspectos metodológicos e fornecem os resultados obtidos durante a pesquisa. A conclusão do estudo é detalhada na seção de Considerações Finais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 GESTÃO DE ESTOQUES**

O setor de estoque representa um dos ativos mais valiosos de uma organização, destinado a atender às demandas de materiais quando são requisitados. De acordo com Chiavenato (2005), estoque é a composição de materiais (matérias-primas, materiais em processamento, materiais semi acabados, materiais acabados, produtos acabados), que em determinado momento não é utilizado na empresa, mas que será utilizado futuramente. Alguns críticos argumentam que os estoques são uma forma de desperdício, como exemplificado por Ballou (2001, p. 251), para quem os estoques “absorvem capital que poderia ser destinado a usos melhores, como para melhorar a produtividade ou a competitividade”.

Entretanto, é evidente que o futuro é incerto e imprevistos podem surgir, tais como atrasos nas entregas das distribuidoras, roubo de carga, enchentes, e o fato de que as mercadorias podem não alcançar seus destinos. Além disso, a demanda não permanece constante. Conforme descrito por Bowersox, Closs (2001), o controle de estoque é um processo rotineiro necessário ao cumprimento de uma política de estoque. O controle abrange as quantidades disponíveis em uma determinada localização e acompanha suas variações ao longo do tempo.

Segundo Corrêa (2019), o surgimento dos estoques se dá por diferentes razões: (1) falta de coordenação entre etapas do processo; (2) incertezas de previsões ao suprimento e à demanda; (3) especulação e (4) necessidade de preenchimento dos canais de distribuição. Bertaglia (2009) aponta que, em muitos casos, a formação de estoques proporciona um balanceamento das operações de organização, possibilitando aumento na eficiência operacional, redução de custos de mão-de-obra e maximização de capacidade instalada. Por essas e outras razões, compreende-se que é praticamente inviável operar sem estoque, pois que empresa estaria disposta a interromper sua produção ou vendas devido à falta de disponibilidade do produto.

Portanto, conforme Dias (2008), para estabelecer um setor de controle de estoque, são necessários:

- a) Determinar “o que” deve permanecer em estoque: número de itens.
- b) Determinar “quando” se devem reabastecer os estoques: periodicidade.
- c) Determinar “quanto” de estoque será necessário para um período predeterminado: quantidade de compra.
- d) Acionar o departamento de compras para executar a aquisição de estoque: solicitação de compra.
- e) Receber, armazenar e guardar os materiais estocados de acordo com as necessidades.
- f) Controlar os estoques em termos de quantidade e valor; fornecer informações sobre a posição do estoque.
- g) Manter inventários periódicos para avaliação das quantidades e estados dos materiais estocados.
- h) Identificar e retirar do estoque os itens obsoletos e danificados.

Gerir estoques implica, entre outras responsabilidades, determinar os níveis ideais de estoque que a empresa pode manter, visando maximizar o retorno de seus investimentos. Segundo Pozo (2007), uma das mais importantes funções da administração de materiais está

relacionada ao controle de níveis de estoques. Observa-se que uma estimativa precisa da demanda é crucial para que tanto organizações públicas quanto privadas possam definir níveis de estoque alinhados com a política da empresa e seguros, buscando minimizar os custos logísticos. No entanto, é reconhecido que essa não é uma tarefa fácil. Ainda de acordo com Pozo (2007), existem alguns indicadores-chave que podem auxiliar os gestores no alcance de uma administração satisfatória dos níveis de estoque. Assim, o Quadro 1 mostra a compilação desses indicadores juntamente com suas definições correspondentes.

**Quadro 1 – Indicadores de níveis de estoque**

<b>INDICADOR</b>	<b>CONCEITO</b>
Giro de estoque	Mensura a rotatividade, ou seja, quantas vezes o estoque se renovou em um determinado período.
Cobertura de estoque	Mensura o tempo médio que o estoque atende uma demanda média.
Estoque real	É o saldo de produtos existentes no estoque da empresa.
Estoque virtual	É a soma do saldo dos produtos estocados com os em andamento.
Consumo médio mensal	É a média de consumo dos produtos em determinado período.
O tempo de reposição	O espaço de tempo entre o pedido ao fornecedor até o recebimento do produto.
Lote de compra	É a quantidade especificada no pedido de compra.
O ponto de pedido	É a quantidade de peças necessárias em estoque para garantir que o processo produtivo não sofra problemas de continuidade, enquanto aguarda a chegada do lote de compra, durante o tempo de reposição.
Lote econômico de compra	É a quantidade ideal de lotes com o menor custo.
Estoque de segurança	É a quantidade mínima aceita para que se inicie o ressuprimento, reduzindo os riscos do não atendimento.
Estoque máximo	É o resultado da soma do estoque de segurança mais o lote econômico de compra.

**Fonte:** Freitas *et.al.* (2020)

Um dos indicadores cruciais para a gestão eficaz dos níveis de estoque é o estoque de segurança. Martins e Alt (2006) explicam que devido às hipóteses de consumo e tempo de atendimento não serem constantes, existe a necessidade de as empresas manterem estoques de segurança, ou seja, uma certa quantidade de itens permanece em estoque para casos como o aumento do consumo ou atrasos na entrega de pedidos. Os estoques de segurança reduzem os riscos de não atender às demandas dos clientes externos ou internos.

As organizações frequentemente enfrentam desafios ao gerenciar milhares de itens em estoque recebidos de fornecedores. Portanto, a seleção de uma ferramenta eficaz para auxiliar no gerenciamento dos estoques na administração de materiais pode resolver diversos problemas a que este setor organizacional está sujeito. De acordo com Gasnier *et al.* (2007), a divergência das informações é um dos problemas mais frequentes nas empresas, isto significa a qualidade ou a confiabilidade das informações que os gestores dispõem no dia a dia para proceder com a gestão dos estoques. Manter a acuracidade dessas informações fica mais complexo quando se considera que o ser humano é passível de cometer falhas, e isso é intrínseco às pessoas (Gasnier *et al.*, 2007).

Assim, para superar os desafios do gerenciamento de estoques, é viável implementar ferramentas que facilitem o controle e aprimorem o desempenho das atividades, resultando em maior praticidade, agilidade e confiabilidade. Com base nisso, o Quadro 2 resume as principais ferramentas de gestão e controle de estoque, juntamente com suas definições.

**Quadro 2 – Ferramentas de gestão e controle de estoque**

FERRAMENTA	CONCEITO
Curva ABC	A análise da Curva ABC consiste na separação dos itens de estoques em três grupos, conforme a sua importância relativa. Essa classificação evidencia que apenas uma pequena porcentagem dos itens de um estoque merece maior atenção e um controle gerencial mais rigoroso.
MRP	O sistema MRP ( <i>Material Requirements Planning</i> , ou cálculo das necessidades dos materiais) é um Sistema de Administração da Produção, considerado uma das ferramentas mais utilizadas pelas organizações, ela disponibiliza o quanto de material será necessário e qual a quantidade prevista.
<i>Just in Time</i>	O sistema <i>Just in Time</i> foi desenvolvido na Toyota Motor Company, no Japão. Pode-se dizer que a técnica foi desenvolvida para combater o desperdício e colocar o componente certo, no lugar certo e na hora certa. A filosofia gerencial JIT leva a estoques bem menores, custos mais baixos e melhor qualidade frente aos sistemas convencionais
Kanban	Kanban é um método de autorização da produção e movimentação do material do sistema JIT, ou seja, um método de operacionalizar o sistema de planejamento e controle puxado.
PEPS	O PEPS (Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair) consiste num método para gerenciar as saídas dos itens em estoque, sendo a avaliação feita pela ordem cronológica das entradas. Sai o material que primeiro integrou o estoque, sendo substituído pela mesma ordem cronológica em que foi recebido, devendo seu custo real ser aplicado.
UEPS	O UEPS (Último a entrar, Primeiro a sair) é o método de avaliação que considera que devem em primeiro lugar sair as últimas peças que deram entrada no estoque, o que faz com que o saldo seja avaliado ao preço das últimas entradas.
Custo Médio	Este método, também chamado de método da média ponderada ou média móvel, baseia-se na aplicação dos custos médios em lugar dos custos efetivos.

Fonte: Freitas *et al.* (2020)

Além das ferramentas tradicionais de controle e gestão de estoque, destaca-se a importância da adoção de sistemas informatizados para essa finalidade. Com o uso desses sistemas, é possível realizar uma análise mais precisa dos estoques, viabilizando a implementação de diversas ferramentas de gestão e controle. Ballou (2006) corrobora a

afirmação ao sugerir que se busque a utilização de ferramentas mais efetivas no gerenciamento do estoque, e apoia o controle automatizado dos mesmos, na qual as empresas passam de sistemas manuais para sistemas computadorizados.

## 2.2 GESTÃO DE ESTOQUES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública consiste em um processo estruturado de planejamento, organização, orientação, execução, avaliação e aprimoramento das atividades da instituição pública no direcionamento para atender as necessidades e expectativas dos cidadãos da comunidade (Oliveira, 2014). Nesse contexto, compreende-se que a administração pública atua como a expressão do Estado, incumbida de executar ações voltadas para o benefício coletivo, através de processos administrativos, visando atender às necessidades da sociedade como um todo. Seu propósito é gerir o patrimônio público e os interesses da população em prol do bem comum nos três níveis de governo: federal, estadual ou municipal.

É fundamental compreender que a administração de materiais na Administração Pública difere um pouco da administração no setor privado. Enquanto no setor privado o objetivo principal é o lucro, no setor público o foco está em buscar o menor custo possível. Portanto, para garantir o sucesso do controle de materiais, é fundamental realizar a aquisição correta dos mesmos, o que significa “comprar a qualidade de material correta, no tempo certo, na quantidade exata, da fonte certa, ao preço adequado” (Baily *et al.*, 2000, p. 31).

Segundo Pozo (2007) uma das mais importantes funções da administração de materiais está relacionada com o controle de níveis de estoque. Níveis otimizados de estoque garantem agilidade e eficiência para a organização pública o que acaba sendo essencial para a esse tipo de organização, uma vez que para Motta (2013), a sociedade espera do setor público o melhor comprazimento de suas demandas sociais, pelo uso eficiente dos recursos e tenuidade dos procedimentos. De acordo com Fenili (2016), sendo materiais recursos públicos adquiridos e mantidos com recursos oriundos da sociedade, há o dever do agente de empregá-los da melhor forma.

Na gestão de estoques no âmbito da Administração Pública, é comum a utilização do termo "almoxarifado", que de acordo com Moura (2017) são locais que têm por destino guardar e trazer uma melhor conservação dos materiais, sendo este local coberto, e adequado por natureza, tendo por função destinar espaços onde permaneceram adequados a necessidade de uso de equipamentos que estejam à disposição as políticas e estoques de empresas ou do setor público.

Na administração pública da União, a Instrução Normativa 205, de 1988, do Ministério da Secretaria da Administração Pública, contempla de modo geral a gestão de almoxarifados da esfera, buscando a racionalização com minimização de custos no uso de materiais, através de orientações de aquisição, racionalização, recebimento e aceitação; armazenagem; requisição e distribuição; carga e descarga; saneamento de material; controles; renovação de estoque; movimentação; inventário; conservação e recuperação; responsabilidade e indenização e cessão e alienação (Brasil, 1988).

Batista e Maldonado (2008) relatam a busca crescente pela qualidade, agilidade, menor custo e flexibilização nas contratações públicas como preocupações dos gestores no uso de recursos públicos, influenciando por meio do seu bom gerenciamento no aumento de eficiência do uso dos gastos públicos de modo a crescer o desempenho das organizações governamentais.

É essencial estabelecer uma gestão patrimonial eficaz e proativa em cada instituição para cumprir as exigências dos órgãos de controle da Administração Pública. Esses órgãos atuam como fiscalizadores do uso dos recursos públicos e conduzem verificações regulares para prevenir e corrigir possíveis irregularidades. Na opinião de Coutinho (2005), manter a

acuracidade dos registros patrimoniais bem como promover periodicamente baixas dos bens que não reúnem mais as condições de uso desejáveis, deve ser uma constante na rotina do setor de gestão patrimonial. A utilização adequada e os cuidados na operação dos equipamentos são cruciais para prolongar a vida útil dos bens permanentes de uma instituição. Quanto mais rigorosos forem esses cuidados, menor será a necessidade de manutenção corretiva, resultando em uma utilização mais prolongada dos bens patrimoniais.

Para esse controle acontecer podem ser utilizados os inventários que são uma prática fundamental na gestão de materiais, que envolve a contagem física dos itens armazenados para compará-los com os registros contábeis. Eles permitem corrigir discrepâncias, identificar itens obsoletos e tomar decisões estratégicas. Para Mota (2009), o inventário nada mais é que o instrumento de controle que permite o ajuste dos dados escriturais com o saldo físico do acervo patrimonial em cada unidade gestora. O inventário pode ser conduzido em qualquer momento, dependendo das exigências de controle ou conformidade legal da unidade patrimonial. É durante a execução dos inventários que costuma-se identificar bens que já não possuem mais condições de uso chegando assim ao final da sua vida útil econômica (Pozo, 2007).

### **3. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Esta seção detalha a abordagem metodológica adotada para alcançar os objetivos do estudo, bem como os métodos de coleta e análise dos dados. O estudo teve como objetivo avaliar a gestão de estoques na Administração Pública, especificamente no setor de materiais, identificando potencialidades e fragilidades da gestão, bem como os modos de distribuição e alocação de mercadorias, e sugerir possíveis melhorias dentro da Secretaria Municipal de Trabalho, Habitação e Assistência Social.

Para alcançar o objetivo estabelecido, foi adotada a pesquisa descritiva, pois a partir dela é possível descrever as particularidades de algum grupo ou evento (Gil, 2021). De forma geral, a pesquisa descritiva é utilizada para identificar e obter informações sobre as características de determinado assunto (Collis; Hussey, 2005), o que se torna adequado para a presente pesquisa.

Quanto à abordagem, este estudo foi conduzido de forma qualitativa. Essa abordagem atribui importância fundamental aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos e aos significados transmitidos por eles (Vieira; Zouain, 2005). Segundo Lakatos e Marconi (2008), a pesquisa qualitativa fornece análise mais detalhada sobre investigações, hábitos, atitudes e tendências de comportamentos. Ela permite uma maior flexibilidade e adaptabilidade durante o processo de coleta e análise de dados, o que favorece uma investigação mais aberta e exploratória.

Em relação aos procedimentos, este estudo é classificado como um estudo de caso, que é definido por Yin (2015) como uma pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de um contexto de vida real, utilizado especialmente quando os limites entre o fenômeno e contexto são pouco evidentes. O estudo de caso caracteriza-se por apresentar um alto nível de detalhamento do caso e isso é possibilitado pelo fato de ser um estudo profundo e exaustivo (Gil, 2018). O estudo de caso foi realizado na Secretaria Municipal de Trabalho, Habitação e Assistência Social, situada em São José do Campestre, no Rio Grande do Norte, que desempenha um papel fundamental na promoção do bem-estar e na inclusão social da população local. Responsável por diversos serviços e programas, a secretaria mantém estoques que são essenciais para garantir o funcionamento eficiente de suas atividades. De materiais de expediente até produtos de limpeza e higiene, além de alimentos,

esses estoques são importantes para assegurar que os serviços oferecidos pela secretaria atendam às necessidades da comunidade.

No que diz respeito às técnicas utilizadas para a coleta de dados, foram utilizadas a observação direta e as entrevistas semiestruturadas. A observação direta é uma técnica de coleta de dados em que o pesquisador registra comportamentos ou eventos tal como ocorrem naturalmente, sem a intervenção ou manipulação das condições pelo observador. Esse método permite captar nuances comportamentais e eventos sutis, fornecendo uma visão mais precisa e contextualizada dos fenômenos observados (Fix *et al.*, 2022). A adoção de entrevistas e, mais especificamente, de entrevistas semiestruturadas, pode se apresentar como uma decisão metodológica adequada para a resolução de uma variedade de problemas e perguntas em ciência (McGrath; Palmgren; Liljedahl, 2019). Segundo Manzini (2004), a entrevista semiestruturada possui um roteiro de perguntas básicas previamente estabelecidas e que fariam referência aos interesses da pesquisa. Ela difere da estruturada pela sua flexibilidade quanto às atitudes e compreensão do pesquisador, podendo ou não alterar as perguntas no decorrer das respostas dadas. Neste estudo, a entrevista foi realizada presencialmente com o secretário adjunto de Assistência Social, na sede da própria secretaria, em julho de 2024. A entrevista foi transcrita para análise posterior, e utilizou-se um roteiro semiestruturado, conforme apresentado no Apêndice A.

A técnica de análise de dados empregada neste estudo foi a análise de conteúdo, um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando qual a origem desse material (Flick, 2008). Logo, os dados foram analisados a partir das três fases sugeridas por Bardin (2016): a pré-análise (momento da organização do material), a exploração do material (inicia-se com a codificação, transformando dados brutos em unidades de análise significativas para a pesquisa), e o tratamento dos resultados e interpretação.

## 4. RESULTADOS

Nesta seção, será abordada a gestão de estoques na Secretaria Municipal de Trabalho, Habitação e Assistência Social (SEMTHAS) de São José do Campestre, localizada na região agreste do Rio Grande do Norte. O objetivo é analisar a situação atual da secretaria em relação ao controle de seus estoques, identificando as práticas utilizadas e os desafios enfrentados. Em seguida, serão apresentadas sugestões de melhorias para otimizar a gestão dos estoques, visando uma administração mais eficiente e eficaz dos recursos disponíveis.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO

A Secretaria Municipal de Trabalho, Habitação e Assistência Social (SEMTHAS) visa garantir os direitos dos usuários, especialmente das famílias em situação de vulnerabilidade social. A secretaria desempenha um papel crucial na prevenção e intervenção em casos de rompimento de vínculos familiares, oferecendo serviços como o Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos para crianças, adolescentes e idosos. Além disso, administra programas de transferência de renda, como o Bolsa Família e o Criança Feliz, que apoia o desenvolvimento infantil desde a concepção até os seis anos. A quantidade de pessoas atendidas por esses programas e serviços está registrada nos arquivos da secretaria, disponíveis tanto de forma digital no sistema utilizado pelo município, o 1Doc, quanto em arquivos físicos. Os dados relativos aos programas de renda também estão acessíveis nas plataformas do governo federal, permitindo uma visão integrada das informações. A gestão de estoques na SEMTHAS é essencial para assegurar a disponibilidade de materiais fundamentais para a execução desses programas e serviços.

Os itens armazenados na secretaria incluem alimentos e produtos de limpeza e higiene, que são utilizados tanto nas cestas básicas distribuídas quanto nas atividades diárias da secretaria, como também materiais utilizados no expediente interno da mesma. Entre os alimentos gerenciados, destacam-se os que compõem a cesta básica nacional, como arroz, feijão, macarrão, fubá, café, óleo, manteiga, farinha, açúcar e bolachas. Esses alimentos, em sua maioria, são não perecíveis e possuem um prazo de validade mais longo, exigindo condições de armazenamento adequadas para evitar contaminação ou deterioração.

Além desses, a SEMTHAS também armazena alimentos perecíveis, como carnes, legumes, verduras e frutas, que necessitam de cuidados especiais de armazenamento, como a manutenção em freezers ou em locais com temperatura controlada para garantir sua qualidade até o momento da distribuição ou uso. Os materiais de limpeza gerenciados pela SEMTHAS incluem itens como sabão, detergente, água sanitária, sabonete e papel higiênico, além de itens de expediente interno, como papel, canetas e pastas.

Esses produtos são armazenados em um ambiente separado dos alimentos para evitar qualquer tipo de contaminação. A organização do espaço de armazenamento é feita da seguinte maneira: os alimentos ficam em uma sala específica, enquanto os alimentos perecíveis que necessitam de freezer são armazenados em outro ambiente. Já os materiais de limpeza e higiene e os itens de expediente interno ocupam um espaço mais afastado do freezer, mas ainda dentro da mesma sala.

#### 4.2 PROCESSO DE GESTÃO DE ESTOQUES

O processo de gestão de estoques na SEMTHAS envolve várias etapas críticas como: pedido, recepção, conferência, armazenagem, estocagem, separação e expedição dos materiais. Cada uma dessas atividades é fundamental para garantir a disponibilidade e o correto manuseio dos materiais. A seguir, são detalhadas as etapas de Pedido, Recepção, Conferência, Armazenagem, Estocagem, Separação e Expedição:

**a) Pedido:** Os pedidos de novos produtos na SEMTHAS são realizados com base em memorandos enviados pelos coordenadores dos programas, que incluem listas detalhadas dos itens necessários e suas respectivas quantidades. Essas quantidades são determinadas a partir da análise de demandas passadas e das necessidades específicas de cada programa. No caso do Serviço de Convivência e Fortalecimento de Crianças e Adolescentes, a quantidade de alimentos é calculada considerando o número de pessoas atendidas semanalmente e o planejamento das refeições. O controle de entrada e saída dos produtos no estoque segue um processo estruturado. Inicialmente, os responsáveis pelos programas encaminham memorandos solicitando os materiais necessários. Em seguida, a gestão da secretaria faz a solicitação ao setor de compras do município. Embora não haja um sistema automatizado, o controle de estoque é realizado de forma visual, baseado na experiência dos coordenadores, que avaliam o consumo anterior e a frequência de uso dos materiais para determinar o momento adequado de solicitar o reabastecimento. O entrevistado relatou que:

"O estoque é feito mediante as necessidades, os serviços e programas fazem o levantamento das necessidades e aí nós vamos adquirindo dependendo da mercadoria a cada 15 dias, a cada 30 dias a gente vai tendo a reposição e tem produtos que são semanais como frutas e verduras". (Entrevistado)

**b) Recepção e Conferência:** A recepção dos itens na SEMTHAS é realizada assim que os materiais chegam, transportados pelos fornecedores. A conferência dos materiais é baseada nos memorandos emitidos pela secretaria, que servem como documentos iniciais dos pedidos. Esse processo de conferência é conduzido manualmente pela Coordenadora do Sistema Único

de Assistência Social (SUAS), que verifica se os itens listados na nota fiscal correspondem ao que foi solicitado no memorando. Durante a conferência do recebimento dos pedidos, a Coordenadora do SUAS avalia a quantidade dos itens e sua qualidade, verificando se os materiais não chegaram danificados. Se forem identificadas inconsistências, elas são repassadas para o Secretário Adjunto, que toma as providências cabíveis. Os alimentos perecíveis são recebidos semanalmente, garantindo a reposição contínua e a manutenção do estoque. Outros materiais, como alimentos não perecíveis e produtos de limpeza e expediente, são recebidos em frequências variadas conforme a necessidade. Embora o processo manual de conferência seja eficaz em assegurar que os materiais corretos sejam recebidos, ele pode ser relativamente demorado, especialmente quando há um grande volume de itens a serem verificados, conforme o entrevistado explicou:

"Quando chegam os produtos, a pessoa que recebe tem que conferir e dar entrada nessa mercadoria no estoque e tem que ter também um livro de saída, uma planilha para registrar todas as saídas [...] Todo o registro é feito manualmente, e a pessoa responsável precisa comparar os itens com a nota fiscal, fazer esse registro na planilha e anotar tudo corretamente. E como são vários itens e temos uma equipe pequena, especialmente em dias em que chega muita coisa, isso pode atrasar um pouco mais. Mas essa conferência detalhada é importante para garantir que tudo chegue certinho e a gente consiga atender bem quem precisa". (Entrevistado)

**c) Armazenagem:** Após a conferência, os materiais são encaminhados para o processo de armazenagem. Alimentos perecíveis, como carnes, legumes, verduras e frutas, são armazenados em freezers com capacidade para até 100 kg, assegurando a conservação adequada. Alimentos não perecíveis, como arroz, feijão e macarrão, são organizados em uma sala separada. Produtos de limpeza, como sabão, detergente e água sanitária, são armazenados em um espaço distinto, afastado dos alimentos para evitar contaminação cruzada. Os materiais são dispostos em prateleiras de metal e em divisórias elevadas feitas do mesmo material do piso, mas não no chão. São mantidos nas embalagens originais, como sacos e caixas de papelão. O espaço de armazenamento é relativamente pequeno, com dimensões de aproximadamente 3x2 metros para alimentos e 4x4 metros para outros materiais. Esse espaço é suficiente para as necessidades da secretaria, considerando a reposição semanal e a quantidade limitada de itens. O controle de validade é realizado pelo modelo PEPS (Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair), garantindo que os primeiros itens que entram no estoque sejam os primeiros a sair. No entanto, a ausência de sinalização específica, sistema contra incêndio e codificação dos materiais representa uma falha significativa, que pode impactar a eficiência e a segurança na gestão de estoques.

**d) Estocagem:** A gestão do estoque é realizada com o uso de um livro de saída ou uma planilha para documentar todas as entradas e saídas de materiais. Esse processo assegura um controle dos estoques. A estocagem dos materiais é organizada de maneira a manter os itens visíveis e acessíveis, facilitando a gestão eficiente do espaço reduzido. A frequência de reposição quinzenal contribui para a manutenção da qualidade dos itens e evita o acúmulo desnecessário de estoque.

**e) Separação e Expedição:** A etapa de separação dos materiais é realizada de acordo com as demandas dos programas e serviços da SEMTHAS. Essa atividade envolve a identificação e a retirada dos itens necessários para a composição de cestas básicas ou para o uso em atividades específicas, com base em listas de materiais que garantem que os itens corretos sejam preparados para distribuição. Toda a movimentação dos materiais, desde a separação até a expedição, é realizada manualmente pelo funcionário responsável, sem o uso de equipamentos automatizados. A expedição dos materiais ocorre quando os itens são entregues para as unidades que irão utilizá-los ou diretamente para as famílias beneficiadas, exigindo coordenação e controle rigoroso para garantir que os materiais sejam entregues no tempo

certo e em perfeitas condições. Todas essas atividades — da recepção à expedição — são conduzidas pela Coordenadora do SUAS, que supervisiona e gerencia cada etapa para assegurar que os processos sejam executados corretamente.

#### 4.3 PRINCIPAIS DESAFIOS

A partir da análise dos processos de gestão de estoques na secretaria, foram identificados diversos obstáculos que impactam a eficiência do sistema de controle e armazenagem de materiais. Esses desafios revelam áreas que necessitam de melhorias para otimizar as operações e garantir uma gestão mais eficaz. A seguir, são elencados os principais pontos que demandam atenção:

**a) Organização e Armazenagem Ineficiente:** A gestão do espaço de armazenamento é limitada, e a disposição dos materiais não é otimizada. A ausência de um sistema de classificação ou sinalização adequada contribui para uma organização ineficiente, dificultando o acesso rápido aos materiais e a manutenção de um ambiente ordenado.

**b) Controle Manual de Estoques:** A gestão dos estoques é realizada manualmente, por meio de livros ou planilhas. Esse método é propenso a erros e não oferece uma visão em tempo real dos níveis de estoque, dificultando a tomada de decisões informadas sobre reabastecimento e gestão de materiais.

**c) Previsões de Demanda Imprecisas:** A falta de um sistema estruturado para prever a demanda resulta em imprecisões na quantidade de materiais solicitados e estocados. Isso pode levar a excessos ou faltas de materiais, afetando a eficiência operacional e a capacidade de atender às necessidades dos programas e serviços de forma adequada.

**d) Falta de Monitoramento da Condição dos Materiais:** Não há um sistema estruturado para monitorar a condição dos materiais armazenados, o que pode levar à deterioração dos itens antes de sua utilização. A falta de monitoramento compromete a qualidade dos produtos e pode resultar em perdas significativas.

**e) Processo Manual de Separação e Expedição:** A separação e expedição dos materiais são realizadas manualmente, sem o suporte de tecnologias que poderiam otimizar essas etapas. Isso aumenta a probabilidade de erros humanos e resulta em ineficiências no processo de expedição.

**f) Falta de Inventário Regular:** A secretaria não possui um processo de inventário regular o que dificulta o acompanhamento preciso dos níveis de estoque e a detecção de perdas ou danos. Isso resulta em desconhecimento sobre a real situação dos estoques e dificulta a implementação de estratégias eficazes de gestão.

#### 4.4 PROPOSTAS DE MELHORIAS

Com base nos desafios identificados, foram elaboradas propostas de melhorias que visam aprimorar a gestão de estoques e o armazenamento de materiais na secretaria. Essas soluções têm como objetivo otimizar processos, reduzir erros e garantir a disponibilidade de recursos de maneira mais eficiente. A seguir, são apresentadas as principais sugestões de melhoria:

**a) Organização e Armazenagem Ineficiente:** Para resolver a ineficiência na organização e armazenamento dos materiais, a técnica de Classificação ABC é uma solução prática e eficaz. A Classificação ABC categoriza os itens com base em seu valor e importância, o que permite um armazenamento mais eficiente. Itens de alta importância (Classe A) seriam alocados em locais de fácil acesso e monitorados com maior frequência, garantindo que estejam sempre

disponíveis e em boas condições. Itens de menor valor (Classes B e C) seriam armazenados em áreas menos acessíveis, reduzindo o tempo e o esforço gasto na gestão desses materiais. Essa abordagem permite à SEMTHAS priorizar recursos, melhorar a organização do estoque e facilitar o acesso aos itens críticos, resultando em uma gestão mais eficiente e responsiva às necessidades dos programas e serviços.

**b) Controle Manual de Estoques:** Para resolver os problemas de controle manual de inventário na SEMTHAS, a implementação de um Sistema de Planejamento de Necessidades de Materiais (MRP) é recomendada. Esse sistema automatiza as operações de inventário, proporcionando atualizações em tempo real dos níveis de estoque, o que elimina erros comuns e garante a disponibilidade dos itens essenciais. Embora exija um investimento inicial e treinamento, o MRP melhora significativamente a precisão e eficiência na gestão dos estoques, tornando-se uma solução prática e eficaz para os desafios enfrentados atualmente.

**c) Previsões de Demanda Imprecisas:** Para melhorar as previsões de demanda e a gestão de estoques na SEMTHAS, a adoção do Sistema de Planejamento de Necessidades de Materiais (MRP) em conjunto com técnicas de previsão de demanda é essencial. Isso envolve a coleta de dados históricos de consumo, permitindo que o MRP identifique padrões e automatize a geração de ordens de compra, garantindo o reabastecimento adequado do estoque. Integrado ao controle de inventário em tempo real, o MRP permite ajustes rápidos conforme as necessidades mudam. O treinamento da equipe é crucial para garantir uma gestão de estoques eficiente e precisa, mantendo os materiais disponíveis conforme necessário.

**d) Falta de Monitoramento da Condição dos Materiais:** Para garantir a qualidade dos materiais armazenados e evitar desperdícios, a introdução do Controle de Qualidade Pós-Armazenagem é fundamental. Esta prática envolve inspeções visuais regulares para detectar sinais de deterioração, testes específicos para itens críticos, e o monitoramento das condições de armazenamento, como temperatura e umidade. Além disso, é essencial manter registros detalhados de todas as inspeções realizadas. Implementando essas ações, a SEMTHAS pode assegurar que os materiais estejam sempre em boas condições antes de seu uso, prevenindo desperdícios e mantendo a qualidade dos serviços prestados.

**e) Processo Manual de Separação e Expedição:** A implementação do método Kanban na SEMTHAS pode começar com uma área piloto, onde cartões visuais são utilizados para sinalizar a necessidade de reabastecimento e movimentação de materiais. Esses cartões indicam, de forma clara, quando um item precisa ser repostado ou movimentado. A equipe deve ser treinada para interpretar esses sinais e agir rapidamente, garantindo que os materiais corretos sejam separados no momento certo. Após ajustes nessa área inicial, o método pode ser expandido para todo o processo de separação e expedição. Com o Kanban, as operações se tornam mais ágeis e organizadas, garantindo que os materiais certos sejam processados no momento adequado e reduzindo erros no fluxo de trabalho.

**f) Ausência de Inventário Regular:** Estabelecer um Inventário Regular é uma prática básica e fundamental para qualquer gestão de estoques eficiente. Realizar inventários periódicos garante que todos os itens sejam contados e verificados regularmente, facilitando a detecção de discrepâncias e melhorando o controle geral. Essa prática pode ser implementada com procedimentos simples e ajustados conforme a necessidade, proporcionando um controle mais rigoroso e preciso dos estoques.

O Quadro 3 faz uma síntese das propostas de melhorias para a gestão de estoques na SEMTHAS. Nele, estão detalhados os problemas identificados e as sugestões de melhorias para cada problema. Este quadro visa fornecer uma visão clara e organizada das ações recomendadas para otimizar a gestão de estoques.

**Quadro 3 - Síntese das Propostas de Melhorias**

<b>Problema Identificado</b>	<b>Sugestão de Melhoria</b>
Organização e Armazenagem Ineficiente	Classificação ABC: Categorizar itens em Classes A (alta prioridade), B (prioridade média) e C (baixa prioridade). Armazenar itens da Classe A em locais de fácil acesso, Classe B de forma sistemática e Classe C em locais menos acessíveis, mas organizados.
Controle Manual de Inventário	Sistema MRP (Material Requirements Planning): Automatizar controle de entradas e saídas, o sistema calcula automaticamente as necessidades de materiais e indicará quando deve ser reabastecido o estoque conforme a demanda, reduzindo erros manuais e melhorando a visibilidade do inventário.
Previsões de Demanda Imprecisas	Técnicas Quantitativas: Utilizar métodos para previsões precisas, ajustando o estoque com base em dados históricos e algoritmos, evitando tanto faltas quanto excessos.
Falta de Monitoramento da Condição dos Materiais	Controle de Qualidade Pós-Armazenagem: Implementar procedimentos de inspeção regular dos materiais antes da utilização para garantir a qualidade e a integridade dos produtos armazenados.
Processo Manual de Separação e Expedição	Kanban: Adotar o método Kanban para sinalizar a necessidade de reabastecimento e movimentação de materiais. Utilizar cartões visuais para melhorar a eficiência e reduzir erros no processo de separação e expedição.
Falta de Inventário Regular	Inventário Regular: Estabelecer um processo de inventário periódico para garantir um controle rigoroso e preciso dos níveis de estoque, facilitando a identificação de discrepâncias e melhorando a gestão dos materiais.

**Fonte:** Elaboração própria (2024)

Implementar as sugestões propostas melhorará significativamente a gestão de estoques na SEMTHAS. A Classificação ABC organizará os itens por prioridade, o Sistema MRP automatizará o controle e reduzirá erros manuais, e Técnicas Quantitativas Avançadas aprimorarão as previsões de demanda. Procedimentos de Controle de Qualidade e o método Kanban otimizarão a separação e expedição dos materiais. Além disso, um Inventário Regular garantirá um controle mais rigoroso e preciso dos estoques. Essas ações assegurarão uma gestão mais eficiente e organizada, mantendo a qualidade dos serviços e melhorando o uso do espaço.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de estoques é um aspecto crucial para a Administração Pública, pois envolve o controle eficiente de recursos que impactam diretamente a qualidade dos serviços prestados à população. Em um contexto onde a eficiência e a transparência são cada vez mais exigidas, a adequada gestão de estoques se torna uma necessidade urgente para as instituições públicas. Este estudo teve como objetivo analisar a gestão de estoques da Secretaria Municipal de Trabalho, Habitação e Assistência Social (SEMTHAS) de São José do Campestre-RN, e os resultados obtidos mostram que esse objetivo foi alcançado com sucesso.

A pesquisa revelou que a SEMTHAS apresenta uma organização básica dos materiais, com a recepção e conferência dos itens sendo realizadas de maneira eficaz, garantindo a qualidade e a quantidade dos materiais recebidos. Contudo, a ausência de uma classificação específica para os materiais e a falta de um sistema informatizado podem resultar em ineficiências, dificultando o acesso e a reposição dos produtos. A disposição atual dos produtos, embora visível, não maximiza a eficiência do processo de distribuição, especialmente em um espaço que atende a um número considerável de pessoas. Além disso, as informações obtidas em campo, alinhadas com as declarações dos responsáveis pela secretaria, destacam áreas específicas que requerem melhorias e ajustes na gestão dos estoques.

As implicações gerenciais desses achados são significativas: a implementação de técnicas como a classificação ABC pode aprimorar a organização e facilitar o acesso aos materiais. A adoção de um sistema MRP (*Material Requirements Planning*) automatizaria o controle de entradas e saídas, reduzindo erros e melhorando a visibilidade do estoque. Além disso, o uso de previsões quantitativas de demanda evitaria faltas e excessos. Avançar nesse sentido não apenas irá melhorar a eficiência operacional da SEMTHAS, mas também impactará positivamente o atendimento às famílias que dependem desses serviços, assegurando que recebam os materiais de maneira oportuna e adequada.

Contudo, o estudo apresenta limitações que devem ser consideradas ao interpretar os resultados. A análise foi restrita à Secretaria Municipal de Trabalho, Habitação e Assistência Social (SEMTHAS), o que pode dificultar a generalização dos achados para outras secretarias, uma vez que as práticas e os desafios variam entre órgãos públicos. Além disso, não foi possível avaliar o impacto financeiro direto das melhorias sugeridas, limitando a compreensão da eficácia das recomendações. Para estudos futuros, recomenda-se que investigações semelhantes sejam realizadas em outras secretarias municipais, permitindo uma comparação mais abrangente sobre a gestão de estoques na Administração Pública e contribuindo para o aprimoramento das práticas na área.

## REFERÊNCIAS

- BAILY, P. et al. **Compras: Princípios e Administração**. São Paulo:Atlas, 2000.
- BALLOU, Ronald H., **Gerenciamento da cadeia de suprimento: planejamento, organização e logística empresarial**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos / logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BALLOU, R. H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BANZATO, Eduardo et al. **Gestão de estoques e suprimentos na cadeia de abastecimento**. 1º ed. São Paulo: IMAM, 2007.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BATISTA, M. A. C.; MALDONADO, J. M. S. V. **O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S)**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 42, n. 4, p. 681-699, 2008.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BOWERSOX, Donald J; CLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001. 594p.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 205, de 08 de abril de 1988**. Racionalizar com minimização de custos o uso de material no âmbito do SISG através de técnicas modernas que atualizam e enriquecem essa gestão Brasília, DF.

CHIAVENATO, I. **Administração de materiais: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORRÊA, H. L. **Administração de Cadeias de Suprimentos e Logística**. Editora Atlas S.A: São Paulo, 2019.

COUTINHO, José Roberto de Coutinho (Ed.) et al. **Gestão Patrimonial na Administração Pública**. Editora Lumen Juris: Rio de Janeiro, 2005, 407 p.

DA SILVA, Lais Santos et al. **Logística e gestão de estoques. Contribuciones a la Economía**, n. 2009-12, 2009.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 336p.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FENILI, Renato Ribeiro. **Gestão de materiais**. 2. ed. Brasília: Enap, 2016.

FIX, Gemmae M. et al. **Direct observation methods: a practical guide for health researchers**. PEC innovation, v. 1, p. 100036, 2022.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa-3**. Artmed editora, 2008.

FRANCISCHINI, P. G.; GURGEL, F. A. **Administração de Materiais e do Patrimônio**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

FREITAS, R. et al. **A gestão de estoque nas organizações: uma análise crítica entre a iniciativa pública e a privada**. Desenvolve: Revista de Gestão Unilasalle, Canoas, v.9, n.1, p. 105-122, mar 2020.

GASNIER, D. G. **A dinâmica dos estoques: guia prático para planejamento, gestão de materiais e logística**. São Paulo: IMAM, 2002.

GASNIER, D. G. *et al.* **Gestão de estoques e suprimentos na cadeia de abastecimento**. 1. ed. São Paulo: IMAM, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2018.

GIL, A. C. **Como fazer Pesquisa Qualitativa**. São Paulo: Atlas, 2021.

MANZINI, Eduardo J. **Entrevista semiestruturada: análise de objetivos e de roteiros**. IN: Seminário Internacional sobre pesquisa e estudos qualitativos, 2, 2004. Bauru. A pesquisa qualitativa em debate. Anais. Bauru: USC, 2004.

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

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

MCGRATH, C.; PALMGREN, P. J.; LILJEDAHL, M. **Twelve tips for conducting qualitative research interviews**. Medical Teacher, v. 41, n. 9, p. 1002-1006, 2019.

MOTA, Francisco Glauber Lima. **Contabilidade aplicada ao setor público**. 1ª ed., Brasília, 2009.

MOTTA, P. R. de M. **O estado da arte da gestão pública**. Revista de Administração Empresarial, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 82-90, jan./fev. 2013.

MOURA, Reinaldo Aparecido. **Manual de Logística - Armazenagem e Distribuição Física**. Vol II, São Paulo: IMAM, 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças D. **Administração Pública: Foco na Otimização do Modelo Administrativo**. São Paulo: Grupo GEN, 2014.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RAMALHO, Djalma. **O almoxarifado na administração pública**. Ribeirão Preto: Ibrap, 2010.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 3ª ed. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

SWIFT, Taylor. **Daylight**. In: **Lover**. Los Angeles: Republic Records, 2019.

TRIDAPALLI, J. P.; FERNANDES, E.MACHADO, W. V. **Gestão da cadeia de suprimento do setor público: uma alternativa para o controle de gastos correntes no Brasil**. Revista de Administração Pública. v. 45, n. 2, p. 401-433, 2011.

VIEIRA, M.M.F., e Zouain, D.M. (2005). **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Editora FGV.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### PARTE I - PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Qual é o seu cargo e função na Secretaria Municipal de Trabalho, Habitação e Assistência Social (SEMTHAS)?
2. Há quanto tempo você trabalha na SEMTHAS e quais foram suas principais responsabilidades ao longo desse período?
3. Como você descreveria seu envolvimento com a gestão de estoques na secretaria?

### PARTE II - PERFIL DA EMPRESA

1. Você pode fornecer uma breve descrição das atividades e responsabilidades da Secretaria?
2. Quais são os principais serviços e programas oferecidos pela SEMTHAS à comunidade de São José do Campestre?
3. Como a gestão de estoques contribui para as atividades e objetivos da secretaria?
4. Qual é a importância dos materiais e recursos mantidos em estoque para o funcionamento adequado da secretaria e a prestação de serviços à comunidade?

### PARTE III - QUESTÕES SOBRE O ESTOQUE

1. Quais são os principais tipos de materiais mantidos em estoque pela secretaria? Existem tipos específicos de materiais que requerem condições especiais de armazenamento na secretaria? Se sim, poderia detalhar quais são esses materiais e quais são as condições necessárias para o armazenamento deles?
  2. Como os materiais e recursos são atualmente armazenados e organizados na secretaria?
- Perguntas adicionais
- Como são identificados os materiais para garantir uma localização rápida e eficiente quando necessário?
- Quais são os critérios utilizados para determinar onde os materiais são armazenados na secretaria?
3. Como são registradas as entradas e saídas de materiais do estoque na secretaria?
  4. Existe um sistema informatizado ou manual para o controle de estoques? Como ele funciona?
  5. Como é o processo de realização de inventários na secretaria? Com que frequência esses inventários são realizados?
  6. Como a secretaria decide o destino dos materiais considerados obsoletos ou danificados?
  7. Quais são os critérios utilizados para determinar os níveis de estoque mínimo e máximo dos materiais?
  8. Como são realizados os pedidos de reposição de estoque na secretaria? Há algum procedimento específico? Como é determinada a hora de fazer novos pedidos dos materiais?
  9. Quem é responsável por supervisionar e monitorar o estoque na secretaria? Como é feita essa supervisão?
  10. Como os materiais são entregues para os diferentes setores da SEMTHAS?
  11. Quais são os principais desafios enfrentados na gestão de estoques da SEMTHAS?
  12. Existem medidas ou estratégias específicas adotadas para garantir a qualidade dos materiais em estoque?