

ANÁLISE DA GESTÃO DE ESTOQUES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ESTUDO DE CASO DE UM ALMOXARIFADO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR (IFES)

Thyanne Alves Ferreira (ufc)

thyanne.ferreira@ufc.br

Maxweel Veras Rodrigues (UFC)

maxweelveras@gmail.com

Erlandson Albuquerque Cavalcante (UFC)

erlandsonac@ig.com.br

Ana Beatriz Gentil de Farias (UFC)

beatriz-gentil@hotmail.com

Francisco Gildo da Cruz Silva (UNILAB)

gildocruzjus@gmail.com

RESUMO

Este trabalho tem como problemática analisar a gestão de estoques no setor de almoxarifado de uma Instituição Federal de Ensino Superior, particularmente de uma universidade pública federal do estado do Ceará, de modo que o objetivo geral consiste em avaliar quais técnicas utilizadas pelos profissionais da instituição na gestão eficiente de estoques no almoxarifado. Para elaboração do artigo, a etapa inicial consiste uma revisão teórica, partir de artigos de congressos, encontros, simpósios, revistas, livros, além de dissertações e teses, sobre logística, destacando a sua definição, importância e a necessidade de implementação da sua gestão integrada nas operações de suprimento, e também sobre gestão de estoques, apresentando conceito, classificação e características dos custos envolvidos, giro de estoque e estoque de segurança. Na fase seguinte, em relação aos procedimentos metodológicos, utilizou-se o método científico de estudo de caso mediante realização de visitas técnicas e entrevistas com funcionários da entidade responsáveis pela administração do almoxarifado da autarquia federal de ensino, para levantamento de informações sobre gestão desse setor. Nas últimas etapas do artigo, efetua-se a análise de resultados, indicando sugestões para melhor gestão de estoques do almoxarifado em estudo, e as considerações finais. O resultado esperado deste trabalho é contribuir para a importância da gestão de estoques de materiais no planejamento estratégico dos órgãos da administração pública.

Palavras-chave: estoques, administração de materiais, almoxarifado, universidade pública.

ANÁLISE DA GESTÃO DE ESTOQUES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ESTUDO DE CASO DE UM ALMOXARIFADO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR (IFES).

ABSTRACT

This study is to analyze the problems in the sector inventory management warehouse of a Federal Institution of Higher Education, particularly of a Public University of Ceará state, so that the overall objective is to evaluate which techniques used by professionals institution in the efficient management of inventory in the warehouse. For preparation of the article, the initial step is a theoretical review, from articles of congresses, conferences, symposia, journals, books, and dissertations and theses on logistics, highlighting its definition, importance and necessity of implementing its integrated management supply operations, and also on inventory management, presenting the concept, classification and characteristics of the costs involved, inventory turnover and safety stock. In the next phase, in relation to methodological procedures, used the scientific method to a case study by technical visits and interviews with officials of the entity responsible for administering the federal agency warehouse teaching for gathering information about managing this sector . In the last stages of the article, makes up the analysis results, indicating suggestions for better inventory management warehouse under study, and the final considerations. The expected outcome of this work is to contribute to the importance of inventory management of materials in strategic planning of public administration.

Keywords: inventory, materials management, warehouse, public university

1-Introdução

O sucesso de uma organização seja qual for seu tipo, pública ou privada, depende dos direcionadores de desempenho. A logística participa como ferramenta que busca otimizar os recursos disponíveis através de um planejamento de suas atividades.

A reestruturação do ambiente organizacional vem exigindo das instituições públicas maiores responsabilidades perante aos seus clientes em face das constantes transformações que vêm acontecendo no âmbito da modernização da máquina pública, uma gestão eficiente de estoques surge como uma ferramenta na administração de matérias.

Como administrar de forma eficiente estoques de órgãos públicos? Isso tem sido o questionamento feito pela maioria dos gestores. Muitos recursos públicos são utilizados para garantir o abastecimento dos estoques que irão supri as necessidades de cada instituição. Para auxiliar os gestores, surgiu a Lei Complementar 101, de 4 de maio 2000, que estabelece normas de finanças publicas direcionadas para a responsabilidade na gestão fiscal.

Manter um estoque grande é bem mais simples do que trabalhar ferramentas que possam indicar um nível de estoque que realmente seja o reflexo das necessidades dos órgãos públicos. Estoque é capital imobilizado, os recursos que foram destinados para

obter e manter um determinado estoque poderia está sendo investido em outras áreas dentro da instituição publica, se fossem usadas técnicas de gestão.

Assim sendo, a busca de um método de gestão que possibilite maior eficiência dos estoques das instituições publicas é uma necessidade de direcionar adequadamente os investimentos públicos. É imprescindível que toda a organização funcione de forma integrada, de modo que seus componentes busquem e aperfeiçoem e multipliquem as formas de gerenciamento com bons resultados.

Um das dificuldades na gestão de estoques nas instituições públicas consiste no fato de elas não poderem visualizar seus funcionários como seus clientes. Logo, neste contexto, há a necessidade de avaliação da cadeia logística no setor publico nas atividades de processamento de pedidos de materiais, controle de estoque e compras.

À medida que ocorre a evolução das transações comerciais, como o surgimento do pregão eletrônico nos processos de licitação em órgãos públicos, há uma mudança na metodologia de gerenciamento das instituições sem fins lucrativos, sendo novas técnicas administrativas adotadas pela gestão que busca a inovação em seus processos gerenciais. Diante dessas transformações, uma gestão eficiente de estoques pode ser utilizada como ferramenta de melhoramento no desempenho institucional.

A precisão e qualidade com que as informações são processadas, as constantes mudanças no cenário mercadológico vêm intensificando cada vez mais a concorrência entre as corporações na conquista de novos mercados, exigindo uma definição eficiente de diretrizes que possam auxiliar no processo de tomada de decisões. Para obter vantagens competitivas, as organizações vêm desenvolvendo novas tecnologias e metodologias de gestão.

As empresas constataram a necessidade de valorização da integração de toda cadeia logística, de forma que as decisões não são tomadas isoladamente em um processo, mas em toda sua estrutura para a busca pela diferenciação na qualidade e nos custos, tornando as corporações mais competitivas com aumento da produtividade.

Gestão eficiente de estoques vem sendo utilizados pelas organizações para acompanhar e melhorar seus processos logísticos e melhorar suas técnicas de gestão. Na visão de Pozo (2010), a importância da correta administração de materiais é percebida mais facilmente, quando os bens necessários não estão disponíveis no tempo exato e lugar certo para atender o consumidor.

Logo, os órgãos públicos podem elevar o nível de serviço prestado a sociedade, mediante uma cadeia logística de abastecimento de material que funcione, de maneira eficiente, para o desenvolvimento das atividades dentro dos setores.

De acordo com as definições e técnicas mostradas pela revisão teórica e procedimentos metodológicos, este artigo irá realizar um estudo de caso no almoxarifado de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), em particular de uma universidade pública federal do estado do Ceará, fazendo uma análise das técnicas utilizadas pela gestão atual, bem como sugerir alterações de melhorias caso seja constatadas práticas inadequadas na gestão de estoques.

2-Referencial teórico

2.1-Logística

A logística abrange todas as atividades que envolvem o fluxo de produtos, serviços e informações, desde matéria-prima até a chegada do produto final ao cliente. Para uma utilização eficiente da logística, é preciso que exista uma integração de todas as áreas da gestão de operações logísticas.

Conforme Ballou (2006), a logística envolve o processo de planejar, implantar e controlar o fluxo de eficiente e eficaz de mercadorias, informações e serviços percorrendo o trajeto que abrange a ponto de origem ao ponto de destino, com o objetivo de atender as exigências do consumidor. A logística também engloba o fluxo de serviços, uma área com crescente oportunidade de aperfeiçoamento.

A logística existe para suprir as necessidades dos clientes, facilitando as operações de produção e marketing. No tocante a estratégia, os profissionais de logística buscam atingir uma qualidade determinada antecipadamente por meio de uma capacidade operacional. O objetivo é o equilíbrio entre as expectativas dos serviços e os gastos (BOWERSOX e CLOSS 2001).

A evolução da logística vem acompanhando o desenvolvimento de novas tecnologias de informação, ganhando importância estratégica. Para atender as exigências crescentes dos clientes em relação ao nível de serviço, qualidade e customização de produtos e serviços, as empresas devem implementar novos métodos que possibilitem a logística integrada entre as suas áreas de suprimento, produção e distribuição.

De acordo com Bowersox e Closs (2006), a logística envolve a integração de informações, estoque, transporte, manuseio de matérias e embalagens, que oferecem uma variedade de tarefas, quando combinadas tornam o gerenciamento integrado uma atividade desafiadora. Em decorrência da importância estratégica do desempenho logístico, os gestores de logística estão sendo promovidos para função de alta gerência.

Essa estrutura de logística integrada exige das organizações a utilização de uma metodologia de gestão, que coloque todas as atividades da empresa conectadas para o alcance do objetivo principal (otimização dos recursos em todos os processos da cadeia produtiva).

O principal desafio da gestão integrada é a coordenação interligada de diferentes setores da empresa na realização dos processos. A gestão de processos procura reconhecer e atingir o menor custo total ao identificar as trocas compensatórias que existe entre as funções. A falta de dados de desempenho e medidas de custos que quantifiquem as trocas compensatórias serviu para promover o desenvolvimento de ferramentas integradas (BOWERSOX e CLOSS 2006).

Nesse contexto, Faria e Costa (2005) afirma que em uma organização existe a busca por melhoria contínua alinhada com a maximização dos resultados e elevação da produtividade do nível de serviço. Uma estratégia logística que busca manter o equilíbrio entre custos totais e níveis de serviço requer o desenvolvimento de critérios de desempenho que o sistema logístico necessita manter.

2.2-Gestão de estoques

Desde tempos mais remotos em que existia alguma forma de produção, o estoque constitui uma etapa do processo de produção. Com a evolução dos processos de produção, buscando novas formas mais eficazes de preservar a qualidade dos produtos,

o estoque passou a ser um fator crítico e ao mesmo tempo fundamental na análise das decisões gerenciais.

Estoque é um conjunto de bens físicos acumulados pela empresa, possuindo valor atrelado, característica própria, conservado pelo um tempo, de alguma forma, atendendo a uma ou mais necessidades da empresa (TADEU, 2011, p. 9).

Segundo Pozo (2010), os estoques são classificados em estoques de matérias primas, estoques de produto em processo, estoques de materiais auxiliares e estoques de produtos acabados.

Estoques de matérias primas são insumos que servirão como material para algum tipo de processo de transformação dentro de uma cadeia de operação e se destina a fabricação de um produto final característico desse processo.

Já os estoques de produtos em processo estão relacionados com estoques de componentes, de peças em processos ou subprodutos ou WIP (Works in Process), que devem ainda passar por processamento até virem a ser incorporados aos produtos finais.

Estoques de matérias auxiliares são matérias que não são destinados a produção diretamente e nem incorporados ao produto final. Por fim, estoques de produtos acabados referem-se aos produtos resultantes do processo de produção e que estão disponíveis para uso e/ou venda.

A gestão de estoques é a busca por obter vantagem competitiva em suas decisões de compra, armazenagem, venda e distribuição de produtos. Isso é alcançado quando a empresa tem como foco a qualidade, tempo e o custo. Corresponde a integração da cadeia logística a partir do gerenciamento dos estoques, objetivando prover o material certo, no local certo, e, ainda, em condições de plena utilização (POZO, 2010).

Como gestão de estoques tem o objetivo de encontrar um balanceamento dos custos, é necessário um sistema de avaliação eficiente. Logo, saber administrar este indicador é essencial, e essa gestão deve ser feita por intermédio de planejamento.

De acordo com Pozo (2010), os custos mais frequentes são custos de pedido, custos de manutenção, custos por falta de estoque. Os custos de pedido são custos fixos e variáveis para cada requisição ou um pedido emitido. Os custos fixos são associados aos salários do pessoal envolvidos na emissão do pedido. Os custos variáveis consistem nas fichas de pedidos e nos processos de enviar pedidos aos fornecedores, bem como, todos os recursos necessários para tal procedimento. O custo do pedido é determinado com base no volume das requisições ou pedidos que ocorrem no período.

Custos de manutenção incorporam as despesas de armazenagem como: altos volumes, enormes espaços físicos, sistemas de informações específicos, pessoal alocado. Custos associados aos impostos e aos seguros de incêndio e roubo decorrente ao material alocado

Custos por falta de estoques incorrem em multas, cancelamento dos pedidos, desgaste da imagem das empresas que reduzem seus níveis de estoque como estratégia de retardamento da produção, o que poderá implicar no descumprimento de prazos de entrega dos produtos aos clientes.

Deve existir um equilíbrio dos custos de armazenagem, de pedidos e de falta para melhor atender à demanda de mercado e aos acionistas. Porém esses custos são

conflitantes, pois quanto maior a quantidade estocada maior será seu custo de manutenção. Maior estoque requer menores quantidades de pedidos, com lotes de compras maiores, o que implica menor custo de aquisição e menores problemas de falta ou atraso e, conseqüentemente, menores custos também.

2.2.1-Giro de Estoque

Conforme Pozo (2010), giro de estoques é a avaliação do capital investido em estoques comparado com o custo das vendas anuais, ou da quantidade média de matérias em estoques dividida pelo custo anual de vendas. Esse indicador é expresso por meio da quantidade que o valor de estoques gira ao ano, ou seja, o valor investido em estoque ou sua quantidade de peças que atenderá um determinado período de tempo.

O giro de estoques pode ser calculado através do custo anual de vendas que representa o valor anual das vendas menos à mão de obra e as despesas gerais, que praticamente se resumem nos custos dos materiais comprados no ano.

Segundo Tadeu (2011), existe uma segunda maneira de calcular o giro de estoques. É a utilização em unidades físicas, quantidades de produtos, tanto de vendas quanto do volume médio estocado. Nesse caso, o índice é calculado pela razão entre o número de produtos vendidos no ano e a quantidade média de produtos em estoques. A partir do cálculo desse indicador, é possível avaliar também a capacidade de cobertura do estoque, ou seja, o intervalo de tempo em que o estoque suporta atender à demanda de determinado produto.

A avaliação da Gestão de Estoques por meio da rotatividade é muito útil e rápida, facilita a análise da situação operacional da empresa, e um padrão mundial de análise e comparação. Quanto maior a rotatividade maior será a administração logística da empresa, menores serão seus custos e maior a sua competitividade. No Brasil, a média de rotatividade das empresas nacionais está em torno de 14, considerada um valor baixo comparado aos padrões internacionais (POZO, 2010).

2.2.2-Estoque de Segurança

Conhecido também como estoque de reserva mínimo, é uma quantidade mínima que tem que existir no estoque com a função de cobrir as possíveis variações do sistema. A melhor solução seria encontrar um estoque de segurança que suporte toda e qualquer variação do sistema, porém, isso implica em elevado custo. É necessário determinar um estoque de segurança que possa otimizar os recursos disponíveis e minimizar os custos envolvidos.

A função do estoque de segurança é atender qualquer alteração inesperada na demanda ou atrasos dos fornecedores, servindo também para manter um melhor nível de serviço.

Existem outras formas de calcular o estoque de segurança, como o método do grau de risco, método com variação de consumo ou tempo de reposição e o método com grau de atendimento definitivo.

O método de grau de risco é o modelo mais simples e fácil de utilizar, sendo que usa um fator de risco dado em porcentagem, que é definido pelo gestor do estoque. O gestor se baseia em mercado e informações do setor de vendas e suprimentos.

O método com variação de consumo ou tempo de reposição é utilizado quando ocorre um atraso na entrega do pedido ou um aumento das vendas. Já o método com

grau de atendimento definitivo é baseado em um consumo médio do produto durante certo período e um atendimento da demanda em um determinado grau de atendimento (POZO, 2010).

3-Procedimentos metodológicos

3.1-Estudo de caso

Na elaboração deste trabalho, utilizou-se o método científico de estudo de caso que veio a ser realizado em um almoxarifado de Instituição Federal de Ensino Superior-IFES do estado do Ceará, setor responsável pela gestão de estoques na entidade. Para levantamento de informações sobre o objeto de estudo, realizou-se um diagnóstico baseado em visitas técnicas e entrevistas realizadas com os servidores responsáveis pela administração dessa unidade.

A instituição federal de ensino superior localizada no Ceará, com sede na cidade de Fortaleza, possui seis campi na capital cearense, além de campus universitários nos municípios de Sobral, Quixadá, Barbalha e Juazeiro do Norte.

A autarquia federal possui um almoxarifado central que repassa todo o material para todas as unidades e demais campus do interior, não possui almoxarifados setoriais por campus ou outras cidades. As atividades a serem desenvolvidas não existem oficialmente, baseando-se apenas na experiência dos funcionários. De acordo com as entrevistas realizadas, as atividades estão relacionadas à administração de materiais, gestão de estoques, controle das requisições, redistribuição.

Não há um critério específico para atendimento total da solicitação. O funcionário responsável pelo recebimento verifica a quantidade solicitada de cada item e a quantidade disponível em estoque, e de acordo com a sua experiência, pode ocorrer o atendimento total ou parcial. Cada usuário do sistema pode fazer três solicitações por mês até o dia 20 de cada mês.

Verifica-se que não existe um enfoque voltado em redução de custo, ou a utilização de algumas técnicas que contribuam para uma redução. O processo de compras é baseado em médias dos últimos períodos, sendo realizado um pedido que mantenha o estoque por três meses. Apesar de não ser utilizado estrategicamente, o sistema fornece apenas o custo médio, que é a média dos preços de todos os materiais. O setor utiliza apenas a classificação dos materiais, sendo a classificação interna e contábil. A classificação interna é por finalidade, a classificação contábil é a que consta na legislação.

O almoxarifado central utiliza, como medidas de segurança, alarmes e seguranças do campus que são responsáveis pela proteção do patrimônio da instituição. O setor realiza inventários esporadicamente por meio de amostragem.

Sendo assim, as principais atividades desenvolvidas no almoxarifado são:

- a) Controle do recebimento e da saída de material;
- b) Preparação dos pedidos de reposição;
- c) Recebimento, análise e atendimento as requisições;
- d) Distribuição de materiais ao setor requisitante;
- e) Realização de inventários.

3.2-Materiais

Os materiais recebidos são classificados entre material de escritório, limpeza, permanente e matérias utilizados em laboratório que são repassados assim que são recebidos, reduzindo o tempo mínimo possível armazenado no galpão. O material permanente é apenas recebido e repassado para o patrimônio, o setor responsável pela identificação e entrega dos pedidos ao setor solicitante.

Os materiais tidos como de maior significância, pelo fato de ser o material mais utilizado é o de escritório. Esse tipo de material recebe uma atenção especial em função da necessidade de estocar grandes quantidades, além do fato de que os cartuchos e toner de impressoras terem uma sala separada para seu adequado armazenamento.

Constata-se que o setor de almoxarifado não realiza nenhum tipo de análise em relação aos materiais que são solicitados, afim de que se possa realmente entender o comportamento de seus clientes e analisar com bases em dados e estudos reais o impacto que determinado tipo de material exerce sobre o estoque completo.

4-Análise de resultados e sugestões de melhoria

Observa-se que o almoxarifado central de instituição federal de ensino superior localizada no estado do Ceará, tem um funcionamento que não é baseado nas técnicas e pesquisas científicas, isso ocorre em decorrência do fato que os estudos e análises acadêmicas não abrangem as práticas gerenciais do setor público. A diretriz básica do almoxarifado é atender o que foi solicitado na parte administrativa, sem entender a dimensão que vai além de um fornecimento de um material de escritório, e a contribuição dado por cada setor que compõem a universidade para que possam ser realizadas atividades de pesquisa, ensino e extensão.

A falta de coordenação e integração das diversas atividades de diferentes setores do órgão público, objeto de estudo de caso, gera dificuldades no alcance dos resultados traçados pelo plano de desenvolvimento institucional da universidade pública federal em questão, além de não serem utilizados, de forma eficaz, as etapas do processo de administração, como planejamento, organização, controle e direção.

Diante das observações feitas, atentou-se para o fato dos funcionários não recebem uma capacitação ou curso de qualificação profissional, visto que os técnicos administrativos de nível médio não necessariamente tem experiência e nem curso na área, assim como, os servidores terceirizados, sendo exigido apenas um menor grau de escolaridade, o que prejudica a eficiência e eficácia das atividades executadas dentro da entidade.

A criação e aplicação de um planejamento estratégico, assim como a utilização de suas ferramentas, resultariam no melhor desenvolvimento das atividades.

Dentro da administração geral da instituição federal em questão, não existe a preocupação com o aprimoramento dos serviços de transporte e abastecimento para entrega dos produtos solicitados, pois não se emprega nenhuma técnica de roteirização para distribuição de materiais.

Assim sendo, podem-se sugerir algumas medidas que possam vim a serem implantadas no setor de almoxarifado da autarquia federal de ensino superior localizada no estado do Ceará, como também para outros órgãos públicos. Nas subseções

seguintes, encontra-se a descrição das sugestões tidas como as mais relevantes para um melhor desenvolvimento das atividades.

4.1-Sistema de classificação ABC

A utilização de classificação ABC é feita pela verificação e levantamento dos valores de todos os materiais que compõem o estoque, classificação dos itens para que possa ser levado em consideração no momento das compras e para o desenvolvimento de ações estratégicas.

De acordo com Pozo (2011), a primeira classificação é dos itens mais importantes que devem receber atenção no primeiro momento de estudo, em relação ao custo e a quantidade, seriam os itens que são em pequenos números e de valor.

Para o setor de almoxarifado da instituição federal em estudo, pelo volume solicitado, os itens que receberiam uma classificação A, seriam folhas de papel A4 e os cartuchos e tones, esses dois últimos, além de terem um valor maior, são comprados em grandes quantidades.

Segundo Pozo (2011), a segunda classificação é dos itens intermediários e que deverão ser tratados logo após as medidas tomadas para os itens de classe A. Pela particularidade da instituição federal em estudo, estima-se que os itens que poderiam se enquadrar nessa classificação seria o restante das materiais de escritórios.

A última classificação são os itens de menor importância, embora volumosos em quantidades, mas com o valor monetário reduzido (POZO, 2012). Analisa-se que os materiais que se adequariam nessa classificação poderia ser algum tipo de material de escritório que tenha um valor baixo.

4.2-Utilização de indicadores de desempenho

À medida que acontece a evolução das transações comerciais, ocorre uma mudança na metodologia de gerenciamento das instituições sem fins lucrativos, sendo novas técnicas administrativas adotadas pela gestão que busca a renovação. Defronte dessas transformações, as medidas de desempenho surgem como uma ferramenta de mensuração e apreciação do desempenho institucional.

De acordo com Chiavenato (2004), sistema de medição é um reflexo da realidade podendo assumir varias formas, como relatórios periódicos, gráficos, informação online etc. O essencial é que o desempenho seja analisado e as ações de correção sejam realizadas quando assim for necessário. A montagem de sistema de medição segue um roteiro e suas principais vantagens são: avaliar o desempenho e mostrar as ações corretivas necessárias; apoiar a melhoria do desempenho; manter o alinhamento de propósitos e a conexão de esforços na organização por meio da integração de estratégias, ações e medições.

No contexto da modernização dos processos gerenciais das empresas, é necessário que os indicadores forneçam informações em relação às ameaças e os pontos fracos, que de fato possa ser utilizados nas tomadas de decisões, exercendo assim a função de comunicação.

É importante ressaltar que é preciso escolher indicadores que estejam alinhados com as atividades realmente importantes para a organização, do contrário pode acabar

sendo um fator negativo, sendo que esforços estarão voltados para um determinado indicador de pouca ou nenhuma importância.

Para o setor de almoxarifado da autarquia federal em estudo, observa-se que adequações de alguns indicadores como indicadores de custos, nível de serviços, indicadores de conformidades do processo, importantes para o dimensionamento mais adequado do nível de estoque.

5-Conclusões

O dinamismo exigido pelas transformações constantes que vem forçando as empresas utilizaram técnicas que possam resultar em melhorias de processos e gerar diferencial na busca pelo destaque empresarial.

Neste sentido, o setor público deve acompanhar a modernização administrativa do setor privado. É preciso que ocorra uma adaptação das técnicas e ferramentas que o setor privado vem usado com eficiência, para que as autarquias do setor público possam desempenhar com excelência as funções para quais foram criadas.

O Brasil vem enfrentando um fortalecimento do seu setor público, ações governamentais vem sendo implantadas em todas as esferas do poder, para que seja ofertado um serviço de qualidade para população.

Verifica-se que ,além dos investimentos, é preciso uma mudança na praticas gerenciais adotadas pelos os gestores da administração pública, é necessário que seja criada uma visão sistemática da instituição. Em relação à instituição pública que está inserida no estudo de caso deste trabalho científico, os setores que compõem uma universidade devem ser entendidos como parte fundamental para o funcionamento, tem-se que buscar e encontrar um equilíbrio entre a necessidade e os recursos disponíveis.

Com a construção deste estudo, foi possível perceber as necessidades do almoxarifado de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) do estado do Ceará. Algumas mudanças foram propostas baseadas na atual forma de gestão do setor. Porém, para que possam ocorrer mudanças, é preciso o entendimento da importância deste setor para o planejamento estratégico da autarquia federal em estudo.

Bibliografias

BALLOU, Ronald. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: organização e logística empresarial / BALLOU, Ronald. H; trad. Elias Pereira. 4. Ed.Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Logística empresarial: transporte, administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 2006

BOWERSOX, Donald J.e CLOSS, David J. **Logística Empresarial**: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Gestão Logística de Cadeia de Suprimento**. São Paulo: Bookman, 2006.

BRASIL. Lei Nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras

providências. Presidência da República Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm>. Acesso em: 10 fevereiro 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 7^oed. Rio de Janeiro. Campus, 2004

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: Uma abordagem Logística**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. A Universidade. Disponível em: <<http://www.ufc.br/a-universidade>>. Acesso em :23 fevereiro 2013.