

Institucionalização do gerenciamento de estoques no setor público: Um estudo de caso no IFES - campus Ibatiba

Paula Poliana de Oliveira Almeida (IFES) - paulapoliana_oa@hotmail.com

Rafael de Lacerda Moreira (UFVJM) - moreiracco@yahoo.com.br

Resumo:

Este trabalho de pesquisa apresenta um estudo de caso realizado no IFES - campus Ibatiba, onde foram analisadas as implicações da institucionalização de controles internos no gerenciamento de estoques de uma instituição pública de ensino, com os objetivos de analisar os princípios básicos para a gestão de estoques, identificar os desafios para a institucionalização de um controle eficaz e verificar como são utilizadas as ferramentas de gestão de estoques disponíveis na Instituição. Para isso, além da pesquisa bibliográfica, análise de documentos e observação, realizou-se entrevistas com alguns servidores ligados direta ou indiretamente à gestão dos estoques, com o intuito de se obter dados sobre os procedimentos adotados, a sua importância para o trabalho dos gestores e as limitações para o desempenho de um controle de estoques eficaz. As evidências mostraram que os servidores veem o controle como algo indispensável e uma forma de se ter confiabilidade no serviço executado, no entanto, a instituição ainda não possui um sistema próprio para realizar o controle de seus estoques, onde o mesmo é realizado através de uma planilha de Excel, que oferece riscos, como a perda de dados importantes. Nesse sentido, percebe-se que grande parte dos servidores apresenta resistência às mudanças, contudo entendem que a legitimação de estruturas e processos organizacionais é necessária para que haja padronização, segurança e transparência na realização de suas atividades.

Palavras-chave: *Institucionalização; Controles Internos; Gerenciamento; Estoque; Setor Público.*

Área temática: *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

Institucionalização do gerenciamento de estoques no setor público: Um estudo de caso no IFES – *campus* Ibatiba

RESUMO

Este trabalho de pesquisa apresenta um estudo de caso realizado no IFES – *campus* Ibatiba, onde foram analisadas as implicações da institucionalização de controles internos no gerenciamento de estoques de uma instituição pública de ensino, com os objetivos de analisar os princípios básicos para a gestão de estoques, identificar os desafios para a institucionalização de um controle eficaz e verificar como são utilizadas as ferramentas de gestão de estoques disponíveis na Instituição. Para isso, além da pesquisa bibliográfica, análise de documentos e observação, realizou-se entrevistas com alguns servidores ligados direta ou indiretamente à gestão dos estoques, com o intuito de se obter dados sobre os procedimentos adotados, a sua importância para o trabalho dos gestores e as limitações para o desempenho de um controle de estoques eficaz. As evidências mostraram que os servidores veem o controle como algo indispensável e uma forma de se ter confiabilidade no serviço executado, no entanto, a instituição ainda não possui um sistema próprio para realizar o controle de seus estoques, onde o mesmo é realizado através de uma planilha de Excel, que oferece riscos, como a perda de dados importantes. Nesse sentido, percebe-se que grande parte dos servidores apresenta resistência às mudanças, contudo entendem que a legitimação de estruturas e processos organizacionais é necessária para que haja padronização, segurança e transparência na realização de suas atividades.

Palavras-chave: Institucionalização; Controles Internos; Gerenciamento; Estoque; Setor Público.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.

1. Introdução

Em nossa sociedade atual, muito se discute sobre temas como globalização, tecnologia e informatização. Diante disso, a informação se encontra em uma posição fundamental e estratégica para a sobrevivência de muitas organizações, onde aqueles que possuem as informações úteis podem apresentar vantagens diante dos concorrentes.

As tecnologias da informação têm o poder de auxiliar a gestão dessas informações, fornecendo dados substanciais para a adequada utilização dos recursos. No entanto, informação sem planejamento pode causar falhas em algum momento do processo de decisão, uma vez que o planejamento prepara a empresa para o ambiente no qual irá atuar, gerando vantagens competitivas fundamentais para o sucesso de uma organização.

O controle de estoques é uma das atividades mais importantes para o sucesso de um empreendimento, representando o equilíbrio entre o que o cliente busca e o que a loja oferece em quantidade e qualidade dos produtos. Porém, é uma das principais dificuldades do gestor, que muitas vezes compromete o seu empreendimento por encalhes ou falta de mercadorias, representando uma grande ameaça de prejuízo para a empresa. Dessa forma, um bom controle resume-se na aquisição de mercadorias com qualidade pelo menor custo, na quantidade adequada e dentro do tempo previsto.

Quando aprofundamos nesse assunto, verificamos que apesar de muitas obras bibliográficas abordarem os estoques em relação às instituições privadas, muitos conceitos podem ser aplicados no setor público, que, diferente das instituições privadas, que visam o aumento dos seus lucros, as instituições públicas visam uma boa utilização dos seus recursos, que quase sempre são escassos e limitados. Assim, é extremamente importante que haja um bom planejamento, utilização de técnicas e procedimentos apropriados para o suprimento de materiais, proteção quanto à má utilização, contra o desperdício e possíveis desvios, além de promover a eficiência operacional do órgão ou entidade pública.

O presente estudo visa conhecer a efetividade e importância do gerenciamento de estoques em uma instituição pública de ensino. Assim, o problema desta pesquisa apresenta-se pela seguinte pergunta: Quais as implicações da institucionalização de controles internos no gerenciamento de estoques de uma instituição pública de ensino?

1.1. **Objetivos:**

Os principais objetivos deste trabalho são:

1.1.1. **Objetivo Geral:**

- Analisar as implicações da institucionalização de controles internos no gerenciamento de estoques em uma instituição pública de ensino.

1.1.2. **Objetivos Específicos:**

- Analisar os princípios básicos para a gestão de estoques em almoxarifados;
- Identificar quais são os desafios para a institucionalização de um controle eficaz dos estoques;
- Verificar como são utilizadas as ferramentas de gestão de estoques disponíveis na instituição.

1.2. **Justificativa**

No setor privado é evidente a importância da otimização de recursos e aumento da satisfação dos clientes, para a obtenção do lucro. No entanto, quando analisamos o setor público, percebemos que ele também possui esses mesmos objetivos, com exceção da finalidade lucrativa, que é exclusiva das empresas privadas.

Dessa forma, o gerenciamento de estoques de uma instituição pública de ensino deve ser norteado por alguns princípios básicos, de maneira a propiciar eficiência em seu atendimento e a plena satisfação, tanto de seu cliente externo (alunos) quanto do interno (servidor). As instituições públicas precisam enxergar os seus funcionários como clientes, oferecendo todas as condições necessárias para melhor desempenho de suas atividades.

Nesse contexto, surge a importância da utilização de controles internos, que agregam confiabilidade e fornecem segurança para o gestor no processo de tomada de decisão. A adoção de mecanismos e práticas de controle possui dimensão legal, onde os gestores devem zelar pelo patrimônio público, com ética e transparência.

Sendo assim, este estudo justifica-se pela necessidade de analisar as implicações da

institucionalização de controles internos no gerenciamento de estoques em uma instituição pública de ensino, de maneira a compreender como as ferramentas utilizadas podem afetar o desempenho da organização.

2. Referencial teórico

2.1. Controle Interno

2.1.1. Conceitos de Controle Interno

Sendo uma ferramenta capaz de agregar confiabilidade aos resultados gerados pelas diversas atividades de uma instituição e fornecer apoio à tomada de decisão do gestor, o controle interno deve ser vivenciado em cada entidade, principalmente no que tange ao controle interno dos estoques.

A utilização dos controles internos nas empresas teve início com a necessidade de maior controle das operações realizadas, pois com o crescimento dos mercados, surgimento de novas empresas e o desenvolvimento de atividades, o relativo controle dos seus diversos setores se tornou mais complexo.

O Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA define controle interno como:

O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto ordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração.

Para Cavalheiro e Flores (2007) os controles internos servem para auxiliar o gestor na busca de sua missão, tendo em vista a necessidade de conhecimento daquilo que ocorre, não com conhecimento empírico (baseado somente na experiência), mas, sim, voltado para técnicas modernas de planejamento e gestão. Os controles internos têm cunho preventivo, possibilitando a correção de desvios ou rumos da administração. É indispensável que o ente público tenha uma estrutura administrativa organizada, com funções, atribuições e competências claramente definidas e distribuídas, para que assim se organizem ações de controle.

Devemos ressaltar que controle interno não é auditoria:

Às vezes imagina-se ser o controle interno sinônimo de auditoria interna. É uma idéia totalmente equivocada, pois a auditoria interna equivale a um trabalho organizado de revisão e apreciação dos controles internos, normalmente executado por um departamento especializado, ao passo que o controle interno se refere a procedimentos de organização adotados como planos permanentes da empresa (ATTIE, 1986).

Migliavacca (2004), afirma que o conceito básico para controle interno consiste no “planejamento organizacional e todos os métodos e procedimentos adotados dentro de uma empresa a fim de proteger seus ativos, verificarem a adequação e o suporte dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a aderência às políticas definidas pela direção da empresa”.

Dessa forma, os mais variados conceitos de controle interno nos mostram que ele está diretamente relacionado com o planejamento, organização e direção de uma instituição (seja pública ou privada). Esse controle deve ser realizado constantemente, de forma flexível, para que seja um instrumento de aperfeiçoamento contínuo das pessoas e dos próprios processos.

2.1.2. O Controle Interno na Gestão Pública

Os sistemas de controle interno estão previstos nas Constituições Federal, Estadual e na Lei de Responsabilidade Fiscal. Representam o somatório das atividades de controle exercidas no cotidiano da gestão pública, de maneira a assegurar a eficiência operacional e o cumprimento das normas legais e regulamentares.

Cavalheiro e Flores (2007) diz que:

[...] existem dois momentos marcantes em termos de controle na Administração Pública: o primeiro, com o Regulamento de Contabilidade Pública, de 1922; e o segundo, com a edição da Lei Federal nº 4.320-64. Por certo, o controle sempre está calcado na Contabilidade.

Em junho de 2012, o Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais divulgou uma cartilha de orientações sobre controle interno, que mostra a importância desse controle para os órgãos públicos. Segundo o TCE-MG (2012), os controles internos auxiliam o gestor no cumprimento de sua missão, uma vez que no exercício da função administrativa de controle, os entes e demais órgãos públicos devem se assegurar de que a existência de erros e riscos potenciais devem ser devidamente controlados e monitorados, para que possam atuar de forma preventiva ou corretiva, servindo como instrumentos auxiliares da gestão.

Antes de ser meio de fiscalização, os controles internos têm cunho preventivo, pois oferecem ao gestor público a tranquilidade de estar informado da legalidade e legitimidade dos atos de administração que estão sendo praticados, da viabilidade ou não do cumprimento das diretrizes e metas estabelecidas, possibilitando a correção de eventuais desvios ou rumos de sua administração (TCE-MG, 2012).

O controle interno na gestão pública é fundamental para evitar atos que atentem contra o interesse público. A grande preocupação com o princípio da economicidade e a constatação que as informações na Administração Pública são distorcidas e insuficientes, nos traz a certeza de que precisamos desenvolver novas ferramentas de controle interno, para evitar o desperdício do dinheiro público, oferecendo um serviço de excelência ao cidadão (CAVALHEIRO e FLORES, 2007).

2.1.3. O Controle Interno e a Teoria da Agência

A teoria da agência busca explicar a relação entre dois ou mais indivíduos, onde um é agente do outro. Segundo Hendriksen e Breda (1999), “um desses dois indivíduos é um agente do outro, chamado de principal – daí o nome de teoria da agência. O agente compromete-se a realizar certas tarefas para o principal; o principal compromete-se a remunerar o agente”.

De acordo com Eisenhardt (1989), principal e agente estão engajados em um comportamento cooperativo, porém podem possuir diferentes metas e diferentes atitudes em relação ao risco, mas o que se espera é que o agente tome decisões que visem os interesses do principal. Ainda de acordo com Eisenhardt (1989) a relação entre agente e principal deve refletir uma organização eficiente, em equilíbrio quanto a informações e riscos.

A partir da Teoria da Agência podemos compreender o problema do controle sobre a burocracia. Para Sanchez (2005):

Uma organização pública pode ser considerada como uma rede de relações específicas e hierárquicas, onde cada funcionário é ora o *titular*, ora o *agente*, sendo a cúpula dirigente o *titular* último dentro da organização. Isto porque o corpo diretivo, eleito ou nomeado por agentes eleitos, e que tem como função formular de forma ampla a política e as diretrizes da organização e prover os fundos necessários,

tem *responsabilidade* exterior à organização. Ou seja, é ela que deve responder pelo conjunto da organização aos controles horizontais e aos controles sociais.

Quando levamos em conta a diferenciação entre a cúpula do restante da organização burocrática, podemos entender o controle interno como sendo o exercício pela cúpula do titular (organização) sobre o agente (burocracia). Sanchez (2005) diz que este controle é operado através de delegação do titular a um grupo de setores, dentro da organização, encarregados de tal finalidade, e é necessário para que a organização realize suas atividades corretamente e alcance os resultados previstos.

2.2. Institucionalização de Processos

2.2.1. A Teoria Institucional

Segundo Barbosa Neto e Colauto (2010) a teoria institucional proporciona importantes cooperações, dentro das abordagens organizacionais, pois um empreendimento não resulta apenas das ações humanas planejadas e projetadas, mas também de outras interações no contexto cultural e político.

Para Machado da Silva e Gonçalves (1999), a teoria institucional, também denominada de institucionalismo, constitui-se no:

[...] resultado da convergência de influências de corpos teóricos originários da ciência política, da sociologia e da economia, que buscam incorporar em suas proposições a idéia de instituições e de padrões, de comportamento, de normas de valores, de crenças e de pressupostos, nos quais encontram-se imersos indivíduos, grupos e organizações.

Hodgson (2000) diz que o institucionalismo busca compreender por que as organizações seguem algumas formas semelhantes de comportamento (homogeneidade), ao invés da diferenciação.

Fachin e Mendonça (2003) afirma que o objetivo da teoria institucional é explicar fenômenos organizacionais, entendendo como e por que ocorrem a legitimação de estruturas e processos organizacionais, e também as conseqüências nos resultados esperados pelas organizações.

Scott (2005) assevera que essa teoria abrange aspectos profundos da estrutura social das organizações, investigando a maneira com que esses elementos são constituídos, difundidos, adotados e adaptados, analisando também o processo pelo qual estes caem em declínio e desuso.

A teoria institucional contribui para o entendimento do processo de escolha, disseminação e aceitação de determinados mecanismos e práticas presentes nas organizações, o que também têm influenciado a forma de entender a Contabilidade, sua evolução e estado atual. Afinal, a Contabilidade não deve ser tratada como algo estático, técnico, mas sim como instrumento relacionado às organizações e à conjuntura social vigente, onde ora pode ser influenciada, ora pode influenciar o meio onde é praticada (DIAS FILHO, 2004).

2.2.2. Estudos Anteriores Relacionados ao Tema

Em referência a alguns estudos anteriores relacionados ao tema, Silva, Pacheco e Bernardes (2009), realizaram um estudo de caso no almoxarifado central da Universidade Federal de Santa Catarina, analisando os aspectos de estoques, o planejamento e uso de sistemas de informação, concluindo que o sistema de informação é subutilizado, e que há uma grande deficiência no setor na questão de recursos humanos, tanto na falta de treinamentos quanto na de incentivos motivadores.

Araujo (2010) realizou uma análise nas Secretarias Municipais de Saúde e de Assistência Social do município de Santo Estevão – BA, com a finalidade de se compreender a importância da gestão de estoques no setor público, e concluiu que mesmo com as dificuldades enfrentadas no início da operacionalização do programa de controle de estoque da prefeitura, esse mecanismo tende a trazer benefícios para a instituição.

O estudo de Bossoni (2009) teve como objetivo identificar as principais estratégias de gestão de estoques utilizadas no atendimento aos clientes internos do almoxarifado de uma empresa pública de transporte ferroviário. Os resultados encontrados apontam que a eficiência dos recursos é baseada em uma gestão de estoques que reduz os custos e aumentam o nível do serviço prestado, recursos esses que afetam positivamente a administração do patrimônio público.

Corrêa e Pinto (2012) analisaram o sistema de controle interno relacionado à estocagem dos produtos cal, calcário e argamassa em uma empresa privada, para conhecimento de sua estrutura, funcionamento e importância para a empresa, e chegaram à conclusão de que o controle interno de estoques existentes é eficiente e bem organizado, porém deram sugestões para aprimoramento dos controles existentes.

O trabalho de Souza e Damascena (2011) verificou como são os mecanismos de controle interno adotados na Prefeitura de Itaporanga – PB, de forma a observar sua importância e limitações no processo de gestão. Dessa forma, após entrevistas realizadas, as autoras concluíram que mesmo não atingindo todos os preceitos da lei, a prefeitura desempenha de forma satisfatória as atividades relacionadas ao controle interno, que é muito importante para o processo de gestão. As autoras sugeriram que as limitações detectadas devem ser sanadas com treinamento do pessoal responsável e aprovação de lei específica para o controle interno.

3. Metodologia

Para Corrêa e Pinto (2012) “a metodologia representa o momento de esclarecer o método a ser utilizado para desenvolver um trabalho de pesquisa”. Segundo Cruz (2004) pesquisar é buscar compreender a forma como se processam os fenômenos observáveis, descrevendo sua estrutura e funcionamento.

Sendo assim, este trabalho utilizou-se de pesquisa bibliográfica, buscando em artigos e livros a base teórica necessária para obtenção de conhecimento acerca do tema em questão, para confrontar dados, evidências e informações coletadas.

O objeto de análise desta pesquisa foi o Instituto Federal do Espírito Santo (IFES) – Campus Ibatiba, localizado no município de Ibatiba – ES, onde foi desenvolvido um estudo de caso.

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida, que visa conhecer com profundidade o porquê de uma determinada situação, buscando descobrir o que há de essencial e característico nela (FONSECA, 2002).

Dessa forma, para conhecer e analisar o sistema de controle interno no gerenciamento de estoques da instituição citada anteriormente construiu-se o protocolo do estudo:

a) Objetivo do Estudo

Analisar as implicações da institucionalização de controles internos no gerenciamento de estoques em uma instituição pública de ensino.

b) Procedimentos Iniciais

- a. Contato Inicial: Diretor de Administração do IFES/ Campus Ibatiba. Objetivo: Obtenção de informações gerais do IFES/ Campus Ibatiba e verificação dos procedimentos para obtenção dos dados necessários ao Estudo de Caso.
- b. Contrapartida da pesquisa: (1) Discussão das questões relacionadas ao caso do IFES/ Campus Ibatiba na Universidade Federal do Espírito Santo, na banca de qualificação do Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação; (2) possibilidade de publicação do caso em congressos ou revistas da área contábil.

c) Questões para o Estudo de Caso

Foi constituída por um conjunto de questões que refletiram com detalhes as proposições da pesquisa, construídas por meio da revisão teórica sobre o tema abordado e que foram utilizadas como fonte de orientação para o estudo.

d) Fontes de evidências

Entrevistas: Foram realizadas entrevistas com o coordenador da Coordenadoria de Materiais, o coordenador da Coordenadoria de Patrimônio, a Técnica em Contabilidade responsável pelos trabalhos do setor de Contabilidade, a coordenadora da Coordenadoria de Administração e o Diretor de Administração. As entrevistas foram realizadas de modo com que os entrevistados pudessem responder aos questionamentos com tranquilidade. As informações obtidas foram transcritas e analisadas, de forma com que não se perdesse nenhum dado.

Documentos (análise documental): Foram consultados na Coordenadoria de Materiais, com dados fornecidos pelo coordenador de tal setor. Para isso, o coordenador mostrou e explicou sobre a planilha utilizada por ele para controle dos estoques, bem como alguns documentos arquivados, tais como requisições, notas fiscais, notas de empenho, documentos de entrada e saída de materiais, entre outros.

Observação/anotações: A observação ocorreu de forma oculta, a fim de identificar e conhecer os tipos de interações e processos humanos existentes, e também para que não houvesse alguma tentativa de se criar uma impressão específica.

4. Análise dos dados

Para coleta e análise dos dados, foram entrevistados cinco servidores do IFES – Campus Ibatiba: o coordenador da Coordenadoria de Materiais (E1), o coordenador da Coordenadoria de Patrimônio (E2), a Técnica em Contabilidade responsável pelos trabalhos do setor de Contabilidade (E3), a coordenadora da Coordenadoria de Administração (E4) e o Diretor de Administração (E5). Cabe ressaltar que a entrevista ocorreu de forma individual, sem que nenhum dos entrevistados tivesse acesso à resposta do outro.

Quando perguntados sobre o que entendem por controle e planejamento de estoque, E1 respondeu que esse controle permite uma menor perda de itens, enquanto que E2, E3 e E5 tiveram respostas parecidas, onde disseram que o controle e planejamento dos estoques é muito importante para a Instituição, pois representa uma forma de gerenciamento e fiscalização, a fim de se evitar a falta de materiais ou possíveis desperdícios. Já E4 disse que:

Entendo que são as ações necessárias ao bom gerenciamento dos recursos materiais armazenados na instituição. O controle de estoque é o procedimento adotado para registrar, fiscalizar e gerir a entrada e saída de mercadorias e produtos dos setores responsáveis pelo gerenciamento de materiais da instituição (Coordenadoria de

Materiais e Coordenadoria de Patrimônio), ele é muito importante, pois somente através dele é possível ter o conhecimento de demandas dos diversos setores, perceber desperdícios e gerar valores para fins de análise de dados, sendo fundamental para o planejamento de estoque. O planejamento de estoque é uma ferramenta administrativa que possibilita ao gestor saber quanto pedir e quando pedir. Ele é essencial para que não falte nenhum suprimento ao campus (E4).

No que diz respeito às normas que definem como deve ser realizado o controle dos estoques no IFES, E1 disse que existem apenas princípios que regem a Administração Pública Federal e que esses princípios devem ser observados em todos os setores. Já E2 disse que existe o Manual de Procedimentos Patrimoniais (versão 1.0), além de outras normas aplicáveis ao âmbito federal, como a Instrução Normativa nº 205, de 08 de abril de 1988. E3, E4 e E5 disseram não conhecer ou não saber informar sobre essa questão.

Quanto à questão se o IFES – Campus Ibatiba possui algum sistema informatizado próprio para controlar o estoque, E1 e E5 disseram que não existe nenhum software específico e que o controle do estoque é feito através de planilha eletrônica do tipo Excel. Já E3 e E4 disseram que a Coordenadoria de Patrimônio possui um sistema próprio, criado pela equipe de tecnologia da informação do IFES, que possibilita a emissão de diversos relatórios. No entanto, E2 disse que esse sistema existente controla somente a alocação, conservação e os responsáveis pelos bens patrimoniais permanentes, e que não gera nenhuma informação gerencial quanto à necessidade de reposição de estoque.

Ainda na pergunta anterior, quando os entrevistados foram questionados se esse sistema ou a falta dele trouxe ou traz algum impacto à gestão, E1, E2 e E5 não quiseram comentar nada sobre o assunto, mas E3 e E4 disseram que esses sistemas são imprescindíveis para o bom planejamento de compras futuras. E3 completou dizendo:

[...] o impacto positivo de se ter um sistema informatizado é poder se ter um controle melhor desses bens, poder fazer um gerenciamento dos mesmos, um planejamento, e quando em uma auditoria também facilita o trabalho e precisão das informações prestadas. Mensalmente, os setores de almoxarifado e patrimônio tem que encaminhar relatórios ao setor contábil para apuração dos saldos, e como o almoxarifado não possui sistema informatizado, se vê a dificuldade do setor para manter o controle desses bens (E3).

O sistema de controle utilizado pela instituição pode ser visto na figura 1. Pode-se observar que não existe um sistema próprio para o controle, mas o mesmo é realizado em planilhas de Excel, que possibilitam lançar as entradas e saídas do almoxarifado, bem como verificar a quantidade atual, o valor unitário e total e o elemento de despesa de cada item. Os produtos que entram no setor por meio de doação são lançados na planilha com a letra D no código e os produtos que estão em falta são marcados de vermelho na quantidade atual.

ESTOQUE - CAMPUS IBATIBA									VALOR DO ESTOQUE
Código	Nome	Medida	Quantidade Inicial	Quant. Retirada	Quant. Atual	Valor unitário	Valor Total	Elemento	R\$ XX.XXX,XX
1D	Adoçante 100ml	unid	0	0	0				
2D	Água Sanitária	unid	1	1	0				
3D	Álcool etílico hidratado 70	unid	4	4	0				
4.0	Almofada para carimbo, cor azul	unid	8	8	0	R\$ 4.89	R\$ 0.00	339030-16	
4.01	Almofada para carimbo, cor azul	unid	5	0	5	R\$ 1.89	R\$ 9.45	339030-16	
4.02	Almofada para carimbo, cor azul	unid	5	0	5	R\$ 2.02	R\$ 10.10	339030-16	
4D	Almofada para carimbo Azul	unid	1	1	0		R\$ 0.00		
5D	Apagador em madeira	unid	6	6	0		R\$ 0.00		
6D	Apagador em plástico	unid	0	0	0		R\$ 0.00		
6.0	Apagador para quadro branco, em plástico	unid	30	13	17	R\$ 7.79	R\$ 132.43	339030-16	
7	Barbante 75mm 4/8	unid	2	2	0	R\$ 5.04	R\$ 0.00	339030-19	
7.0	Barbante, rolo com 185 metros	unid	20	1	19	R\$ 4.19	R\$ 79.61	339030-16	
7.1	Barbante, rolo com 200 g	unid	3	2	1	R\$ 5.20	R\$ 5.20	339030-16	
7.2	Barbante 12 fios, cores variadas	rolo	50	25	25	R\$ 3.60	R\$ 90.00	339030-19	
7D	Barbante 75mm 4/8	unid	1	1	0		R\$ 0.00		
8.0	Borracha Branca	unid	116	56	60	R\$ 0.50	R\$ 29.96	339030-16	
8D	Borracha Branca	unid	14	14	0		R\$ 0.00		
9	Borracha cores	unid	5	5	0		R\$ 0.00		
10	Caderno Grande, 96 folhas	unid	21	21	0	R\$ 2.52	R\$ 0.00	339030-16	
10.1	Caderno Grande, 96 folhas	unid	20	20	0	R\$ 3.99	R\$ 0.00	339030-16	
10.2	Caderno univ cd 1x1 96f	unid	10	10	0	R\$ 3.25	R\$ 0.00	339030-16	
10.3	Caderno univ cd 1x1 96f	unid	102	102	0	R\$ 3.01	R\$ 0.00	339030-16	
11	Caderno Pequeno, 96 folhas	unid	2	2	0		R\$ 0.00		
12.0	Caixa de Arquivo	unid	50	50	0	R\$ 1.22	R\$ 0.00	339030-16	
12D	Caixa de Arquivo	unid	53	53	0		R\$ 0.00		
13D	Caneta Compacto Vermelha	unid	3	3	0		R\$ 0.00		
14.0	Caneta Esferográfica, tinta azul	unid	153	153	0	R\$ 0.50	R\$ 0.00	339030-16	
14.1	Caneta Esferográfica, tinta azul	unid	200	200	0	R\$ 1.70	R\$ 0.00	339030-16	
14.2	Caneta Esferográfica, tinta azul	unid	200	12	188	R\$ 0.34	R\$ 63.72	339030-16	

Figura 1 – Planilha utilizada pelo IFES – Campus Ibatiba para controle dos estoques.

Fonte: Coordenadoria de Materiais do IFES - Campus Ibatiba, 2014.

Em relação às funcionalidades do sistema utilizado, E3 e E4 disseram não conhecer. E5 disse que o sistema oferece apenas o controle quantitativo. E1 afirmou que a planilha oferece quantidades de estoque real e confecção de documentos para controle de entradas e saídas de materiais. Já E2 disse que o sistema possui as funcionalidades de cadastro dos bens, fornecedores e locais, bem como registro das movimentações desses bens e a geração dos relatórios contábeis.

Quando os entrevistados foram questionados se haveria alguma mudança com a implantação de um sistema informatizado, E1 e E4 disseram que um sistema poderia oferecer uma infinidade de cruzamento de dados, gerando maior facilidade e otimização para a gestão de estoque, além de agilidade na execução dos pedidos, entregas, entre outros. Já E2 destaca que haveria a produção de informações contábeis mais precisas. E5 disse que a implantação de um sistema customizaria as operações de controle e gerenciamento no IFES, e E3 não soube informar qual mudança haveria.

No que tange à necessidade de informatização a curto e a longo prazo, E3 não quis comentar nada sobre o assunto. E1 disse que em pleno século XXI informatização faz-se essencial e E5 disse somente que a necessidade é muito grande, especialmente a curto prazo. E2 disse que seria bom se houvesse um sistema que comportasse leitura por código de barras, plataforma web com suporte a dispositivos móveis, tendo em vista a mobilidade dentro do Campus para conferência da existência e localização dos bens nos setores, e E4 disse que:

Percebo que hoje, como o campus ainda está pequeno e com pouco volume de recebimento de materiais, ainda é possível gerenciar o estoque com uma planilha Excel (no caso do almoxarifado). Porém, a longo prazo, com o crescimento do número de alunos, prédios e setores, essa informatização é essencial para uma melhor qualidade do serviço. Além disso, existe a necessidade de um sistema

informatizado único, ligando os diversos setores do Instituto, para que os processos de compras, financeiro, contabilidade e estoque estejam com as informações interligadas, facilitando o gerenciamento, controle e planejamento das aquisições a curto e longo prazo. Com um sistema assim, haveria uma desburocratização dos trâmites administrativos, otimizando os recursos humanos dos diversos setores da instituição (E4).

Em relação às vantagens e desvantagens de manter estoque, E1 e E2 disseram que a maior vantagem consiste na disponibilidade do bem no momento da necessidade de seu uso e que a desvantagem do estoque é o custo da estocagem, uma vez que produto estocado representa dinheiro parado, e também o fato de haver produtos difíceis de serem mantidos estocados devido à sua fragilidade ou perecibilidade. E3 também identificou a vantagem como sendo a disponibilidade do bem, e completou dizendo que a desvantagem é a dos bens que são estocados, mas que acabam não sendo utilizados. E4 disse que uma das vantagens consiste na redução de custos proporcionada pela compra de grandes quantidades de materiais de uma só vez, mas com a desvantagem de haver desperdícios, pois quando se compra grandes quantidades de produtos, há uma possibilidade de perdas maiores, com itens obsoletos e ocupação desnecessária de espaço físico. Já E5 se limitou a dizer que as vantagens e desvantagens dependem do tipo de material a ser estocado.

Quando questionados se há alguma política ou ações tomadas para evitar a falta de materiais, E3 disse não saber. E1 falou que existe a observância da manutenção de estoque mínimo, somado ao estoque de segurança, e E2 disse que há um acompanhamento das demandas de cada setor. E5 disse que há uma recomendação de adquirir produtos de forma integrada com os demais Campi, a fim de reduzir custos. Sendo assim, E4 completou dizendo:

Para os materiais de uso comum, a instituição procura realizar compras conjuntas a fim de conseguir um preço melhor e também evitar a falta de materiais. Assim, a maioria das compras de bens comuns do IFES são realizadas via Registro de Preços, onde após a ocorrência do pregão e assinatura da Ata, o gestor tem até doze meses para realizar a compra. Dessa forma, conseguimos planejar melhor as aquisições e comprar num prazo considerável a fim de evitar a falta de materiais. Além disso, o Coordenador de Materiais realiza frequentemente o acompanhamento e controle das entradas e saídas de produtos a fim de identificar as demandas de aquisição de materiais do almoxarifado e abrir o processo de compra a tempo. Também é orientado às outras coordenadorias que realizem o planejamento de cada evento a ser realizado por elas, a fim de quantificar os materiais necessários para aquisição em prazo hábil (E4).

Quanto à questão se há algum controle das validades, armazenagem e previsão de demanda dos materiais, E4 e E5 disseram que esse controle fica a cargo do coordenador do setor. E4 salientou que a maioria dos produtos adquiridos são materiais de expediente e geralmente possuem prazo de validade longo ou indeterminado, e que a conservação e previsão de demanda de outros tipos de materiais (permanentes, por exemplo) ficam a cargo do responsável pelo setor onde o bem está ou será lotado. E1 também disse sobre os produtos possuírem prazos longos e até indefinidos de validade e completou dizendo que os produtos que são perecíveis ou apresentam prazo de vencimento curto são destinados aos seus solicitantes para uso imediato. E2 falou que os bens patrimoniais não são perecíveis, mas que o controle do armazenamento é feito por meio do contato visual e a demanda é realizada por meio de consulta aos setores. E3 disse não saber informar se há e como é feito esse controle.

Os entrevistados também foram questionados se há algum tipo de treinamento para os servidores ligados ao setor de controle de estoques. Nessa questão, E2 e E5 disseram que sim, desde que haja solicitação do interessado ao chefe imediato. E1 acrescentou dizendo que é realizada uma ambientação do servidor nos setores antes de ir para o setor específico, enquanto que E4 disse que os servidores que atuam na área de controle de estoques receberam

apenas treinamento interno com servidores de outros campi do IFES para conhecerem as rotinas administrativas do setor e destaca que se faz necessário o envolvimento desses servidores em treinamentos externos para aperfeiçoamento profissional. Já E3 não quis dizer nada sobre essa questão.

Quando perguntados quais as maiores dificuldades e desafios para o controle eficaz dos estoques, E1 e E5 responderam que é a falta de um sistema específico e integrado. E1 também disse que a grande quantidade de itens distribuídos em unidade é umas das dificuldades encontradas para esse controle. E2 falou que a falta de conscientização dos usuários, ausência de punição dos infratores e desatualizada legislação sobre o assunto representam desafios para um controle eficaz. Já E3 e E4 disseram que um dos maiores desafios é o gerenciamento e controle das quantidades consumidas e demandadas, a fim de que nenhum bem fique em falta, mas que também não haja desperdícios.

Sobre o que os entrevistados entendem por institucionalização de controles internos no gerenciamento de estoques, E1, E4 e E5 entendem que é estabelecer normas e procedimentos visando uma padronização no gerenciamento de estoques, abrangendo a Instituição como um todo. E2 entende que é o policiamento dos controles internos, a fim de se obter uma gestão de estoque mais eficaz. Já E3 entende que:

O controle interno é de suma importância nas empresas pública e privada, pois com a implantação de uma política do controle interno nas instituições pode-se prevenir, evitar e corrigir erros, desperdícios e até mesmo fraudes, não somente no estoque como em toda a instituição (E3).

Para finalizar a entrevista, os entrevistados foram questionados se eles viam alguma diferença no gerenciamento de estoques entre o setor público e privado e se esse gerenciamento é influenciado pela obrigatoriedade de licitação. Sendo assim, E1 respondeu que a grande diferença é de que o setor privado visa rápido giro e ganho de lucro através dos estoques, enquanto que o setor público visa atender as necessidades de manutenção dos serviços realizados, sem que haja desperdício de materiais, e acrescentou que a licitação é a seleção da proposta mais vantajosa para a administração, devido ao princípio da Economicidade.

E2 disse que vê diferenças no gerenciamento e que a obrigatoriedade de licitação influencia positivamente, pois por via do Registro de Preços é possível viabilizar a entrega de um determinado produto somente com a necessidade de seu uso, o que contribui para minimizar o tamanho do estoque. E3 disse que não deveria haver diferenças e que o trâmite do processo licitatório é bastante demorado.

Já E4 disse que no setor privado é possível trabalhar com níveis baixos de estoque e até transferir a responsabilidade de estoque para terceiros, mas no setor público necessita de um estoque maior a fim de suprir as demandas até a realização de nova licitação, e destacou que a obrigatoriedade da licitação no setor público causa impactos no prazo de compra e na qualidade dos materiais adquiridos. No entanto, E5 complementou dizendo que a qualidade desses materiais depende do termo de referência, uma vez que a maioria das compras é realizada pelo menor preço, que nem sempre reflete a melhor qualidade do produto adquirido, sendo importante a correta especificação dos materiais pretendidos.

Baseado nas entrevistas e através da observação oculta realizada percebeu-se que grande parte dos servidores apresenta resistência às mudanças, no entanto, entendem que a legitimação de estruturas e processos organizacionais, típicos dos processos de institucionalização, é necessária para que haja padronização no serviço executado, de modo com que todos estejam preparados e seguros para executar suas atividades.

5. Considerações finais

O presente trabalho teve como objetivo principal analisar as implicações da institucionalização de controles internos no gerenciamento de estoques em uma instituição pública de ensino com o intuito de verificar como são utilizadas as ferramentas de gestão de estoques disponíveis na instituição, bem como os desafios para a institucionalização de um controle eficaz desses estoques.

Desse modo, as evidências mostram que os servidores enxergam o controle como algo indispensável à instituição, pois representa uma forma de se ter confiabilidade no serviço executado, sendo uma ferramenta de prevenção, possibilitando a correção de possíveis erros na gestão e evitando-se desperdícios do dinheiro público.

Quanto à forma de controle utilizada, vimos que ainda apresenta deficiências, que trazem dificuldades aos setores diretamente ligados ao controle dos estoques. A planilha do Excel possui muitas funções, como: cadastro de materiais, quantidade, valor unitário, emissão de documentos de entrada e saídas, além de algumas fórmulas que permitem baixar o item do estoque automaticamente quando lançados na aba das saídas. Porém, essa planilha possui desvantagens, como o fato de não apresentar nenhum tipo de “alerta” quando o estoque está ficando baixo ou quando está na hora de comprar determinado item, necessitando sempre da consulta visual de cada material, além do fato também de que é preciso fazer um back-up da planilha de controle regularmente e arquivar as notas de entrada e documentos de saída, para que não ocorra nenhum imprevisto.

O IFES- Campus Ibatiba ainda é novo, os setores ainda estão sendo posicionados e a cada dia surgem novos desafios, o que sugere que esse seja o motivo de ainda não se ter a institucionalização de um controle eficaz dos estoques.

No entanto, os servidores ligados à gestão dos estoques entendem que possuem um papel importante para a construção desse processo de institucionalização de controles internos e acreditam que a institucionalização deve acontecer não por imposição, mas por necessidade de se criar uma organização onde os setores se relacionem entre si, formando um todo.

Nesse contexto, a teoria institucional traz contribuições que auxiliam no processo de escolha, disseminação e aceitação das práticas a serem adotadas pela instituição, de modo a garantir não só a padronização e normatização das mesmas, mas a construção de uma gestão transparente, onde haja menores divergências e a comunicação seja precisa, refletindo na qualidade do serviço prestado à sociedade.

Referências

ARAUJO, Ítalo Cabral. **Gerenciamento de Estoques no Setor Público: Um Estudo nas Secretarias de Assistência Social e de Saúde do Município de Santo Estevão – BA.** 2010. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade Estadual de Feira de Santana/BA, Feira de Santana, 2010.

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de Materiais.** 6ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

ATTIE, William. **Auditoria Interna.** São Paulo: Atlas, 1986.

ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BARBOSA NETO, J. E.; COLAUTO, R. D. **Teoria Institucional: Estudo Bibliométrico em Anais de Congressos e Periódicos Científicos.** *Revista ConTexto*, Porto Alegre, v. 10, n. 18, p. 63-74, 2º sem. 2010.

BOSSONI, Cassio Augusto. A Gestão de Estoques no Almoxarifado de uma Empresa Pública de Transporte Ferroviário. 2009. Dissertação (Tecnólogo em Logística) – Faculdade de Tecnologia da Zona Leste/SP, São Paulo, 2009.

CAVALHEIRO, Jader Branco; FLORES, Paulo Cesar. **A organização do sistema de controle interno municipal.** 4. ed. Porto Alegre: CRC-RS, 2007.

CORRÊA, Adriano Ebling; PINTO, João Vicente Ragagnin. **Controle Interno relacionado à estocagem dos produtos cal, calcário e argamassa.** 2012. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Santa Maria/RS, Santa Maria, 2012.

CRUZ, Carla. **Metodologia científica: teoria e prática.** Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2004.

DALMÁCIO, Flávia Zóboli; NOSSA, Valcemiro. **A Teoria de Agência Aplicada aos Fundos de Investimento.** In: Simpósio FUCEPE de Produção Científica, 2004, Vitória, ES. II Simpósio FUCEPE de Produção Científica, 2004.

DIAS; Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: Uma abordagem logística.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

EISENHARDT, Kathleen M. **Agency Theory: an assessment and review.** *Academy of Management Review*, v. 14, n. 1, p.57-74, 1989.

FACHIN, R. C.; MENDONÇA, J. R. C. **O conceito de profissionalização e da teoria institucional.** In: VIEIRA, M. F.; CARVALHO, C. A. (org.). **Organizações, instituições e poder no Brasil.** Rio de Janeiro: FGV, p. 19-41, 2003.

GONÇALVES, Paulo Sérgio; SCHWEMBER, Enrique. **Administração de Estoques: Teoria e Prática.** Rio de Janeiro: Interciência, 1979.

HENDRIKSEN, Elton S.; BREDA, Michael F. Van. **Teoria da Contabilidade.** São Paulo: Atlas 1999.

MACHADO DA SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. **Nota Técnica: A Teoria Institucional.** In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org.) **Handbook de Estudos Organizacionais.** São Paulo: Atlas, v. 1, p. 220-226, 1999.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Estudo de Caso: Uma estratégia de Pesquisa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MIGLIAVACCA, Paulo N. **Controles Internos nas Organizações.** 2. ed. São Paulo: Edicta, 2004.

PAOLESCHI, Bruno. **Almoxarifado e Gestão de Estoques.** 1. ed. São Paulo: Érica, 2009.

SILVA, Julio Eduardo Ornelas; PACHECO, Andressa Sasaki Vasques; BERNARDES, José Francisco. **Estoques no Serviço Público:** Um Estudo de Caso no Almoarifado Central da Universidade Federal de Santa Catarina. 2009. Artigo – IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, Florianópolis/SC, 2009.

SOUZA, Cristiane de Oliveira; DAMASCENA, Luzivalda Guedes. **O Controle Interno na Gestão Pública Municipal:** Estudo de caso na Prefeitura de Itaporanga – PB. 2011. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Universidade Federal da Paraíba/PB, Paraíba, 2011.

APÊNDICE

A) ROTEIRO DE PERGUNTAS REALIZADAS NAS ENTREVISTAS

- 1) O que você entende por controle e planejamento de estoque?
- 2) Há alguma norma que define como deve ser realizado o controle dos estoques no IFES?
- 3) O IFES possui algum sistema informatizado próprio para controlar o estoque? Quais os sistemas ou softwares utilizados e quais impactos eles trouxeram ou trazem à gestão?
- 4) Quais as funcionalidades do sistema utilizado?
- 5) Qual mudança houve (ou haveria, caso não tenha) com a implantação de um sistema informatizado?
- 6) De que forma você analisa a necessidade de informatização a curto e a longo prazo?
- 7) Em sua opinião, quais as principais vantagens de manter estoque? E as desvantagens?
- 8) Há alguma política ou ações tomadas para evitar a falta de materiais? Se houver, quais são?
- 9) Existe algum controle das validades, armazenagem e previsão de demanda dos materiais? Se existir, de que forma é realizado?
- 10) Há algum tipo de treinamento para os servidores ligados ao setor de controle de estoque e/ou almoxarifado?
- 11) Na sua opinião, quais as maiores dificuldades e desafios para o controle eficaz dos estoques?
- 12) O que você entende por institucionalização de controles internos no gerenciamento de estoques?
- 13) Você vê alguma diferença no gerenciamento de estoque entre setor público e privado? Como esse gerenciamento é influenciado pela obrigatoriedade de licitação?