



JOÃO PAULO BUSCARIOLLI GARCIA

**A LOGÍSTICA DE MATERIAIS DE CONSUMO E BENS
PERMANENTES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
FUNDAÇÃO LOCALIZADA NO SUL DE MINAS GERAIS**

**LAVRAS – MG
2018**

JOÃO PAULO BUSCARIOLLI GARCIA

**A LOGÍSTICA DE MATERIAIS DE CONSUMO E BENS PERMANENTES: UM
ESTUDO DE CASO EM UMA FUNDAÇÃO LOCALIZADA NO SUL DE MINAS
GERAIS**

Monografia apresentada a Universidade Federal de Lavras, como parte da exigência do curso de Administração Pública, para a obtenção do título de Bacharel.

Prof^a Dr^a Daniela Meirelles Andrade Orientadora
Orientadora

**LAVRAS-MG
2018**

JOÃO PAULO BUSCARIOLLI GARCIA

A LOGÍSTICA DE MATERIAIS DE CONSUMO E BENS PERMANENTES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA FUNDAÇÃO LOCALIZADA NO SUL DE MINAS GERAIS

THE LOGISTICS OF CONSUMER MATERIALS AND PERMANENT GOODS: A CASE STUDY IN A FOUNDATION LOCATED IN THE SOUTH OF MINAS GERAIS

Monografia apresentada a Universidade Federal de Lavras, como parte da exigência do curso de Administração Pública, para a obtenção do título de Bacharel.

APROVADA em

Dr^a Daniela Meirelles Andrade

Dr^a Patrícia Aparecida Ferreira

Dr. Janderson Martins Vaz

UFLA

UFLA

UFLA

Prof^a Dr^a Daniela Meirelles Andrade
Orientadora

**LAVRAS-MG
2018**

AGRADECIMENTOS

A caminhada pela vida acadêmica é, na maior parte do tempo, complicada e cheia de desafios. Entretanto, a universidade nos dá a oportunidade de errar sem sermos julgados, de tentarmos sem saber se conseguiremos, de aprendermos de tudo um pouco e de nos tornarmos pessoas infinitamente melhores do que quando ingressamos. Tendo em vista a quantidade imensa de pessoas que passaram por minha vida durante a graduação, quero inicialmente, deixar um agradecimento a todos que de alguma maneira contribuíram para minha formação acadêmica, profissional e pessoal.

Agradeço a Deus, não como uma figura religiosa, mas como uma força que foi responsável por colocar inúmeras pessoas boas no meu caminho, sem as quais seria impossível chegar até aqui.

Serei eternamente grato à Universidade Federal de Lavras (UFLA) e ao Departamento de Administração e Economia (DAE), que foram as bases da minha evolução acadêmica.

Deixo um agradecimento especial e sincero à minha orientadora Daniela Meirelles Andrade, que mesmo com a vida atarefada de professora, me orientou, incentivou e me deu todo suporte acadêmico que lhe fora possível. Também agradeço a todos os outros professores que foram responsáveis pela minha formação, em especial ao Dênis Renato de Oliveira, a Júlia Moretto Amâncio e ao Renato Silvério Campos, que foram determinantes no meu processo de aprendizagem dentro da UFLA.

Também deixo meu agradecimento às entidades extracurriculares das quais tive o privilégio de participar, em especial a Alfa Pública Consultoria Jr., que me proporcionou a experiência de colocar toda a teoria da sala de aula em prática e que me deu a oportunidade de fazer grandes amizades, das quais jamais me esquecerei.

Agradeço de maneira inenarrável aos meus pais, minha irmã, meus amigos e minha família que são as pessoas responsáveis por tudo o que eu sou e por tudo aquilo que eu conquistei nesses quatro anos de caminhada universitária. Sem o apoio, compreensão, carinho e afeto dessas pessoas nada me seria possível.

Por fim, agradeço a todos e todas que, de alguma maneira, contribuíram para o meu crescimento pessoal, acadêmico e profissional, meus mais sinceros agradecimentos.

Muito obrigado!

RESUMO

Pretendeu-se, neste trabalho, demonstrar a importância da administração de materiais e patrimônio no setor público, com enfoque nos processos logísticos e administrativos que permeiam essa temática e que cumprem papel estratégico na utilização de recursos financeiros, temporais e humanos. O problema de pesquisa foram os processos de recebimento, armazenagem, distribuição de materiais e logística organizacional impactam na eficiência do serviço prestado por uma fundação. Para tanto, objetivou-se analisar os setores de Projetos, Compras e Almoxarifado de uma fundação de apoio a uma universidade situada ao sul do estado de Minas Gerais, dando enfoque aos processos logísticos e administrativos que envolvem os materiais permanentes e bens de consumo externos a esta fundação. Para realização deste estudo, foi feito um levantamento bibliográfico acerca dos temas, buscando aproximar ao máximo os conceitos teóricos da realidade da fundação estudada. Em relação à organização objeto de estudo, trata-se de uma fundação que presta apoio a uma universidade, ambas localizadas ao sul do estado de Minas Gerais. Esta fundação gerencia os recursos financeiros dos projetos em vigência na universidade, sendo responsável pela aquisição, recebimento, armazenagem e distribuição dos materiais de consumo e bens permanentes solicitados pelos coordenadores dos projetos. Quanto à metodologia, adotou-se uma abordagem qualitativa descritiva. A coleta de dados foi feita pela observação direta e participante durante seis meses, entre os meses de junho e dezembro de 2017 e, posteriormente, realizou-se entrevistas com membros dos setores estudados, utilizando-se a técnica de análise de conteúdo para analisar os dados coletados. O estudo descreve a logística existente entre fornecedores, fundação e universidade e permitiu identificar alguns gargalos presentes tanto na logística interna de processos quanto externa. Ao longo do estudo percebeu-se que a logística no setor público não se configura como uma área muito estudada, sendo por muitas vezes colocada em nível de inferioridade frente a outros temas, o que impacta diretamente na eficiência do serviço prestado. Acredita-se que o presente trabalho sirva como base de estudo para outras pesquisas relacionadas ao tema, uma vez que a administração de materiais e patrimônio no setor público, mais especificamente a logística, é corriqueiramente esquecida. Logo, espera-se que o trabalho ajude na conscientização do quanto à administração de materiais e patrimônio é importante na manutenção das atividades de instituições públicas.

Palavras-chave: Administração de materiais e patrimônio. Logística. Setor público. Materiais de consumo. Bens permanentes.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Modelo de cadeia de abastecimento integrada.....	13
Figura 2: Distribuição Física	22
Figura 3: Organograma da Fundação X.	28
Figura 4: Materiais de consumo: do recebimento à entrega.....	31
Figura 5: Modelo de planilha de controle interno	32
Figura 6: Bens Permanentes: do recebimento à doação.	34
Figura 7: Modelo de tabela interna de Bens Permanentes externos à Fundação X.....	35
Figura 8: Solicitação de compra.	37
Fluxograma 1: Rotina para Recebimento de Materiais	15
Fluxograma 2: Rotina para Aceitação de Materiais	18
Quadro 1: Quadro de Objetivos.....	26

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 Logística Organizacional Integrada.....	11
2.2 Recebimento de Materiais	14
2.3 Armazenagem.....	19
2.4 Distribuição	21
2.4.1 Modais de Transporte	23
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	27
4.1 Contextualização da gestão organizacional da Fundação X.....	27
4.1.2 Processo logístico de Materiais de Consumo	31
4.1.3 Processo logístico de bens permanentes	33
4.2 Fragilidades identificadas	36
4.2.1 Materiais de Consumo.....	36
4.2.2 Bens Permanentes.....	39
4.3 Sugestões de melhorias.....	40
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS	44
APÊNDICES	48

1 INTRODUÇÃO

A Logística é um conjunto de práticas realizadas há muito tempo, sendo um dos pilares centrais para uma boa gestão organizacional. É sabido que as organizações, principalmente as públicas e as do terceiro setor, trabalham com recursos escassos, o que faz com que uma má administração logística de seus materiais e patrimônios minimizem ainda mais a sua efetividade quanto aos seus recursos.

O objetivo central da logística de materiais de consumo e bens permanentes é maximizar e aperfeiçoar o uso dos recursos materiais e patrimoniais das organizações a partir de um conjunto de atividades e ações. A logística tem por objetivo, portanto, fornecer e gerenciar de forma contínua, informações, recursos, equipamentos e os materiais necessários para que as organizações possam realizar suas atividades, diminuindo as chances de ocorrência de perda de eficiência dessas entidades na realização de suas atividades.

A logística acontece em diferentes contextos e realidades. Imaginemos a seguinte situação: se um indivíduo que compra uma garrafa d'água em uma loja de conveniência, fosse indagado sobre o processo logístico existente para que aquela água estivesse à venda, sua resposta provavelmente seria que aquela garrafa foi envasada em determinado lugar, vendida por um fornecedor para o proprietário da loja de conveniência e colocada à venda para o público.

De fato, os procedimentos citados acontecem, no entanto, determinam apenas uma pequena parte de todo o processo logístico que envolve esta simples venda da garrafa d'água. Partes importantes dessa cadeia de ações, como transporte de matérias-primas até a fábrica, fabricação do recipiente, purificação da água, transporte até o centro de distribuição entre outros, foram esquecidas. O caminho pelo qual uma simples garrafa d'água percorre é repleto de interfaces, ações coletivas e individuais, organizações, tomadas de decisões e utilização de recursos, garantindo a relação entre produtores e consumidores. O conjunto de todo esse processo é intitulado de logística.

Segundo Moura (2006), a logística é o fluxo dos produtos e serviços entre o produtor e o consumidor (final ou intermediário) ou vice-versa, levando até ao destino os produtos ou serviços da melhor maneira possível, obedecendo às especificações do pedido. Em uma mesma linha de raciocínio, Barros et al. (2018) pontua que a logística envolve desde a compra do insumo até a entrega do produto acabado ao cliente, sendo elemento chave na satisfação e fidelização do cliente.

Nesse contexto, o presente trabalho irá apresentar um caso baseado em uma pesquisa participante realizada em uma fundação de apoio a uma universidade, localizada no Sul de Minas Gerais, tendo como foco os processos logísticos e administrativos utilizados na gestão de materiais de consumo e bens permanentes externos à fundação, que foram adquiridos com recursos de projetos da universidade, mas que possuem o gerenciamento dos recursos feitos pela fundação.

Assim como determina o art. 62 da Lei Federal nº 13.151/2015, a fundação, objeto de estudo, é uma pessoa jurídica de direito privado, integrante ao Terceiro Setor, sem fins lucrativos, com sede em uma cidade localizada no Sul de Minas Gerais. Esta tem como objetivo apoiar o desenvolvimento científico e tecnológico, o ensino, a pesquisa e a extensão universitária, a partir de assessoria técnica e administrativa.

A fundação também dispõe de autonomia financeira, administrativa e patrimonial, podendo estender suas atividades em todo território nacional e até mesmo associar-se as instituições estrangeiras, desde que concedida permissão pelo Conselho Deliberativo.

No que diz respeito às finalidades da fundação, esta se orienta pelo seu objetivo norteador de oferecer suporte para o desenvolvimento de projetos de ensino, pesquisa e extensão, bem como para projetos de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico de estímulo à inovação, os quais atendam aos interesses não somente da universidade que suporta, mas também aos de outras instituições científicas, tecnológicas, culturais e de inovação, e até mesmo da atividade privada, mediante assessoramento na elaboração de projetos e na gestão financeira.

É importante mencionar que para uma administração mais qualificada, a fundação conta com um processo logístico interno e externo para a gestão dos materiais de consumo e bens permanentes externos a ela. Assim que realiza a compra dos bens e materiais solicitados pelos coordenadores dos projetos em vigência, os estoca e, posteriormente, os encaminha para os lugares de onde surgiu a demanda.

No intuito de manter uma relação transparente entre universidade e fundação, a instituição mantém um contato próximo com a diretoria de materiais e patrimônio (DMP) da universidade, para que os bens obtidos pela fundação, através de recursos dos projetos em vigência na universidade, sejam transferidos para a instituição de ensino superior.

O objetivo geral do presente trabalho é analisar os processos administrativos e procedimentos logísticos dos materiais de consumo e bens permanentes externos à fundação, que foram adquiridos com os recursos dos projetos em vigência na universidade e, que posteriormente, foram transferidos para a instituição de ensino superior, com ênfase nos

processos administrativos e, de recebimento, armazenagem e distribuição dos materiais de consumo e bens permanentes entre os fornecedores, fundação e projetos solicitantes, apontando as falhas e os pontos críticos, que podem tornar o processo logístico mais moroso e dispendioso.

Para auferir o objetivo proposto neste trabalho, foi realizado um acompanhamento nos setores de Projetos, Compras e Almoxarifado da fundação, observando principalmente, os processos administrativos e, de recebimento, armazenagem e distribuição dos bens permanentes e materiais de consumo referentes aos projetos em andamento na universidade. Com base no acompanhamento supracitado, pretende-se descrever a logística existente entre fornecedores, fundação e universidade, e propor diferentes procedimentos logísticos e gerenciais para materiais de consumo e bens permanentes, gerando maior efetividade nos serviços prestados pela fundação.

Desta forma, o estudo é justificável por trazer ao centro das discussões o conceito de logística aplicada ao setor público, que enfrenta grandes dificuldades de implementação, visto o caos existente na maioria dos almoxarifados municipais, instituições e organizações públicas e do terceiro setor, se caracterizando como uma área de pouca visibilidade.

Outro ponto que faz com que esse estudo de caso se torne essencial, está ligado as grandes mudanças que a logística no Brasil está passando, configurando-se como um período de riscos e oportunidades, existindo segundo Fleury (2000) riscos, pois existem grandes mudanças que necessitam ser implementadas e oportunidades pois há espaços que suportam melhorias na qualidade de serviço e aumento na produtividade.

Por fim, o presente estudo pode trazer grandes benefícios para a fundação estudada, otimizando seus recursos, sejam eles de tempo, humano e financeiro. Aqui cabe ressaltar que o estudo também é relevante para nortear outras fundações que prestam apoio a uma universidade, na medida em que os recursos públicos são escassos e, assim o foco deve ser no princípio da efetividade.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico se subdivide em quatro partes. Logística Organizacional Integrada, abordando os principais autores e seus respectivos conceitos, dando ênfase nas teorias acerca do tema de estudo; recebimento de materiais, onde serão elencadas as etapas que o material percorre entre a entrega e a entrada nos estoques; armazenagem, momento em que serão discutidas as vantagens e desvantagens dos tipos de armazenamento e a distribuição, parte crucial do processo de logística que envolve o presente estudo.

3.1 Logística Organizacional Integrada

Segundo Bowersox e Closs (2001) a logística enquanto campo de estudo e com nomenclatura definida é um tanto quanto recente. Não existia um conceito preciso e convencional que definisse o que era logística até meados do século XIX. Geralmente, as tarefas não possuíam um roteiro ou coordenação, gerando um alto desperdício e até mesmo duplicação de trabalhos.

As primeiras aparições da terminologia logística e da aplicação prática e efetiva de seus conceitos são do ambiente militar. Segundo Gomes (2009), durante as guerras e conflitos era necessário um rápido e efetivo esquema de abastecimento de suprimentos para os soldados, impactando diretamente nos custos das operações e entre viver ou morrer. Barros (2018) também reforça a ideia de que a logística é advinda dos campos de batalhas, entretanto, pontua que por se tratar de uma tarefa de reabastecimento não possuía o mesmo glamour das outras tarefas militares, possuindo pouco reconhecimento.

Advinda do verbo francês *loger*, a palavra logística possui diversos significados e conceitos, dado o vasto campo de abrangência. A logística é responsável pelo fluxo de materiais, insumos e informações dentro de uma organização, garantindo seu sucesso ou insucesso (POZO,2016).

Segundo Moura (2006), a logística é responsável pelo trânsito entre fornecedores e consumidores, assegurando também o caminho inverso, quando se trata da logística reversa. A logística reversa, por sua vez, trata-se segundo Barros (2018), do retorno de materiais acabados ou semiacabados por canais de distribuição reversos retornando a cadeia de distribuição e produção por diversos motivos, como defeitos ou avarias no produto, garantia fornecida pelo fabricante, pedidos equivocados entre outros, podendo ser reutilizados ou reciclados, dando origem a matérias primas que podem reintegrar o ciclo produtivo.

Filho (2006) complementa que além da logística apresentar o conjunto de todos os processos do fluxo de materiais entre fornecedores e clientes, incluem também as funções de compras, informações e distribuição.

Para Viana (2015), a função de compras cumpre um papel estratégico, que por meio da aquisição de bens e/ou serviços mantém a organização funcionando nas melhores condições. Almeida e Sano (2018) atribuem à função de compras um papel de extrema relevância dentro da organização, pois esta função permite um estreitamento nas relações entre setor e gerência executiva, aprimorando o fluxo de informações, o que confere agilidade e qualidade nas atribuições do setor.

Quanto às informações, Filho (2006) pontua que uma boa transição de informações desde a manufatura de determinado bem até a sua entrega final é de suma importância para a organização, pois melhora a efetividade de todos os processos. Por fim, a distribuição é um ponto chave no processo logístico, pois é através dela que o cliente pode expressar sua satisfação ou insatisfação a respeito do bem ou serviço.

Bertaglia (2009), por sua vez, assume uma postura mais abrangente, colocando a logística como parte da cadeia de abastecimento integrada, subdividindo-a em: localização das organizações; distribuição física; administração de estoques; modo de transporte; fluxo de informações; estimativas e relacionamentos. Trata-se de uma visão tecnicista, julgando a logística como parte de um processo e não como o processo em si, diferenciando-se dos autores previamente citados.

Logo, a logística é vital para o sucesso de uma organização (POZO, 2016). Uma vez que a organização consegue reduzir o *lead time*, ou seja, o período de início de uma atividade até o seu término, sua produtividade é melhorada e também é possível que se consiga um melhor planejamento organizacional.

Entretanto, a logística não se resume somente em tramitar produtos, serviços e informações entre fornecedores e clientes (e vice-versa). Sua função está diretamente ligada ao grau de satisfação do cliente. Dessa forma, o fornecedor não deve simplesmente entregar a requisição do cliente da maneira mais rápida e econômica, mas sim da exata maneira como o consumidor final requisitou. Assim define o *Council of Logistics Management (CLM)*:

Logística é o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender às exigências dos clientes. (BALLOU, 2007, p. 27).

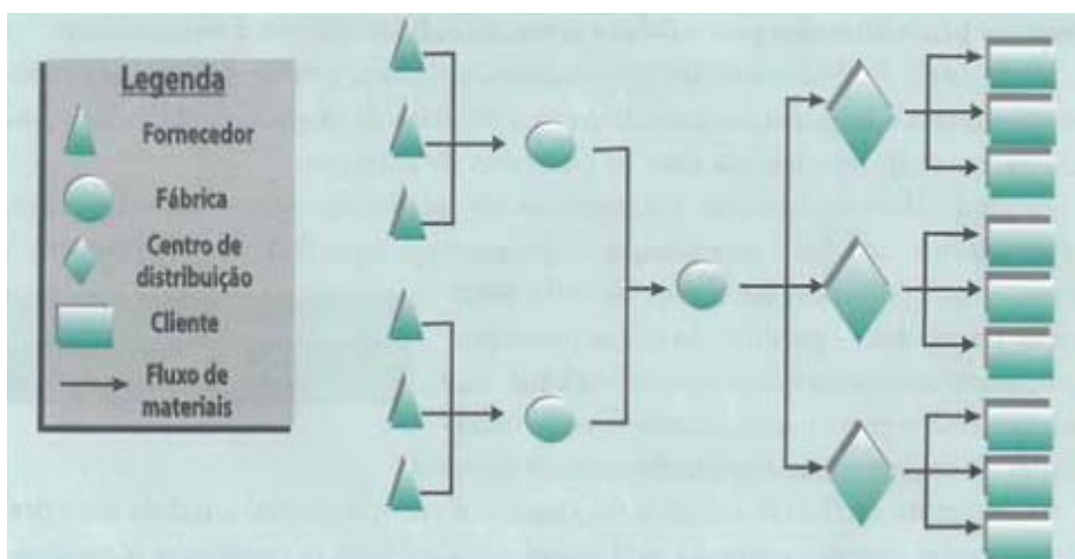
Assim como Bertaglia (2009) aponta que a logística é apenas parte de um processo, Ballou (2006) também a define como tal: “a definição implica que a logística é parte do processo da cadeia de suprimentos, e não do processo inteiro” (BALLOU, 2006, p. 27).

Atualmente, segundo Barros (2018), a concepção de logística mudou, além de ser responsável pelo fluxo das informações, insumos e materiais dentro de uma organização, é através dela que se agrega valor ao produto/serviço prestado, impactando na competitividade, lucratividade e satisfação do cliente em relação ao nível de serviço. Schneider (2018) complementa que a busca constante por aperfeiçoamento fez com que as organizações passassem a dar importância também aos processos externos, melhorando a relação com fornecedores e clientes. Esta nova visão acerca da logística é o que se tornou conhecido como *Supply Chain Management* (SCM) (SCHNEIDER, 2018).

O *Supply Chain Management* (SCM) ou Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS) é um importante conceito quando falamos em logística. Segundo Pozo (2016), a GCS traz inúmeros benefícios para empresas e organizações, se caracterizando como um importante processo para obtenção de vantagens competitivas de forma efetiva.

A Gestão da Cadeia de Suprimentos, assim como Paoleschi (2014) coloca, é uma evolução do conceito de logística. Diferentemente da logística, a GCS não abrange somente as atividades internas de uma organização, mas também as externas. Vide Figura 1 como exemplificação:

Figura 1: Modelo de cadeia de abastecimento integrada.



Fonte: Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento (2009).

Dessa maneira, percebe-se que a logística deixou de ser um processo, passando a integrar a gestão da cadeia de suprimentos. Essa mudança conceitual não reduz a importância da logística, mas faz com que vejamos pontos cruciais dessa temática que anteriormente não eram abordados (BERTAGLIA, 2009). Um dos pontos principais que tinham pouca visibilidade encontra-se na parte de recebimento de materiais, representado na figura 1 através das fábricas e centros de distribuição, trata-se de um processo fundamental para as operações de qualquer empresa, organização ou fundação.

3.2 Recebimento de Materiais

Como já citado, o recebimento de materiais é uma das partes fundamentais durante a logística. Por mais que o processo de tramitação entre fornecedor e cliente tenha acontecido dentro do estabelecido, caso a etapa do recebimento de materiais seja efetuada erroneamente, todo o processo estará comprometido.

Há de elencar também, que o recebimento de materiais é uma tarefa intermediária entre compras e pagamentos de fornecedores (BRASIL, 1988).

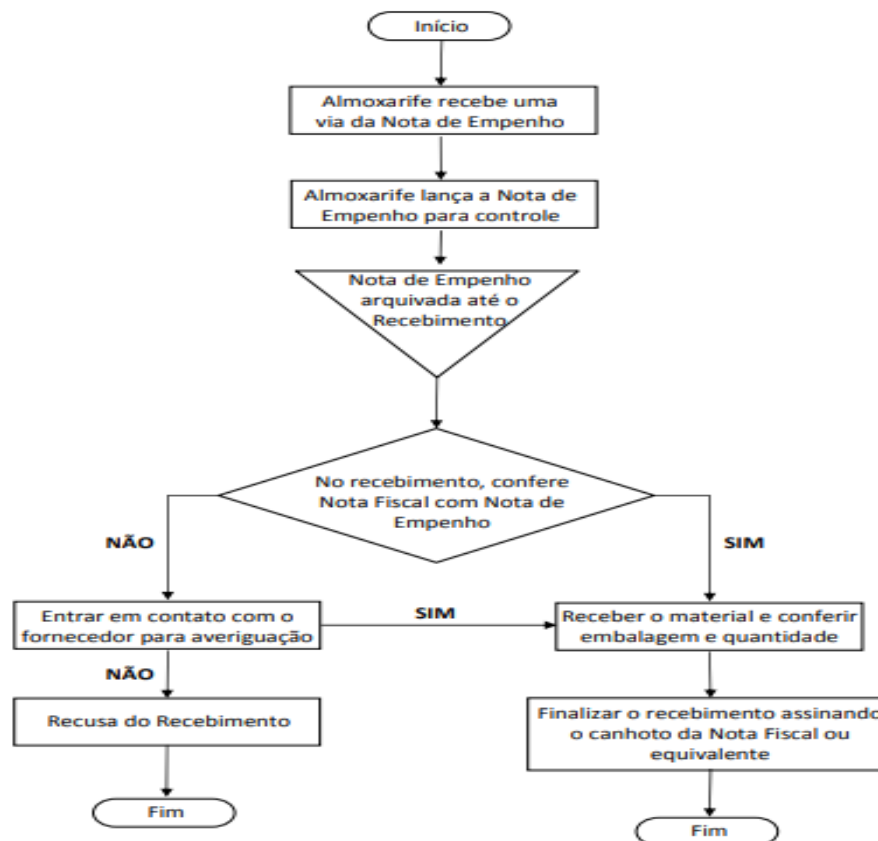
Em suma, como estabelece a Instrução Normativa 205 de 08 de abril de 1988, o recebimento de materiais se caracteriza como:

Recebimento é o ato pelo qual o material encomendado é entregue ao órgão público no local previamente designado, não implicando em aceitação. Transfere apenas a responsabilidade pela guarda e conservação do material, do fornecedor ao órgão recebedor. Ocorrerá nos almoxarifados, salvo quando o mesmo não possa ou não deva ali ser estocado ou recebido, caso em que a entrega se fará nos locais designados. Qualquer que seja o local de recebimento, o registro de entrada do material será sempre no Almoxarifado. (BRASIL, 1988).

Segundo Frery e Bauer (2018) o recebimento engloba mais partes do que simplesmente a entrega do material do fornecedor para o cliente. É de responsabilidade daquele que o recebe, no caso - o almoxarife ou da equipe designada - de fazer a conferência do material, verificando se o que foi comprado é realmente o que está sendo entregue, conferindo quantidade e qualidade dos produtos. Para tanto, alguns procedimentos devem ser respeitados, não basta que haja apenas uma verificação quantitativa do material, é necessário também que exista: conferência visual, identificando possíveis avarias da carga; conferência quantitativa, confrontando a contagem com o que foi estabelecido na Nota Fiscal; análise da Nota Fiscal, revendo tudo que foi estabelecido e; a conferência qualitativa, constatando se o

que foi emitido na Autorização de Fornecimento está alinhado com a Nota Fiscal e se os materiais encontram-se nas especificações solicitadas pelo cliente (EBSERH, 2015).

Fluxograma 1: Rotina para Recebimento de Materiais



Fonte: Manual do Almoxarife UTFPR (2012).

Como visto no Fluxograma 1, o processo de recebimento inicia-se antes mesmo do recebimento efetivo do material. Primeiramente o almoxarife recebe uma nota de empenho, a qual deve ser lançada no sistema, com todas as especificidades existentes (quantidade, qualidade, volume entre outros). Ao receber posteriormente a mercadoria, o almoxarife deve consultar a primeira nota de empenho e constatar se todas as especificidades estão de acordo com a nota fiscal. Após a averiguação podem-se resultar dois procedimentos o de recebimento total do material com conferência quantitativa e de embalagem caso a nota fiscal e de empenho estejam alinhadas, ou caso haja alguma incongruência, o almoxarife pode optar pelo recebimento parcial ou a recusa total do recebimento, entrando em contato prontamente com o fornecedor (DAMMANN, 2012).

Caso alguma das exigências não seja atendida, o almoxarife tem a oportunidade de recusar a mercadoria que está prestes a receber. Compras que não foram autorizadas,

divergências, irregularidades, avarias entre outros, são motivos plausíveis para a recusa do recebimento (DAMMANN, 2012).

Ebserh (2017) coloca que pode haver dois tipos de recusa, total ou parcial. A recusa total permite que a data de entrega seja reagendada para que o fornecedor ajuste suas falhas. Já a recusa parcial implica na aceitação de parte do material, retendo a Nota Fiscal e reagendendo a data para entrega do material que não estava em acordo com o pedido.

Nesse sentido, o almoxarifado se caracteriza como um ponto chave da logística, pois é ele o responsável por essa importante parte do processo. Uma vez que o almoxarifado tem sua administração realizada de maneira inadequada, toda a organização estará comprometida (VIANA, 2015).

Cabe ao Almoxarifado o recebimento de materiais, que se caracteriza como ponto estratégico para a efetuação de uma boa administração de recursos, servindo como abrigo para os bens da organização até que sejam consumidos, oferecendo preservação da integridade de tudo aquilo que armazena (VIANA, 2015).

Levando em consideração o que versa o Regulamento do Almoxarifado do HC – UFTM/Filial Ebserh (2015), além de oferecer abrigo provisório às mercadorias, o almoxarifado se orienta em dar maior dinamismo para as entradas e saídas de materiais, o que o faz um ponto estratégico para a organização.

Souza (2009) coloca que o almoxarifado também tem como objetivo, por estar posicionado na maioria das vezes em locais estratégicos, ter atendimento rápido e eficiente. Além disso, é dever do almoxarifado possuir um ambiente seguro, evitando ao máximo possíveis divergências de inventário e perdas, preservando tanto a qualidade como a quantidade daquilo que armazena.

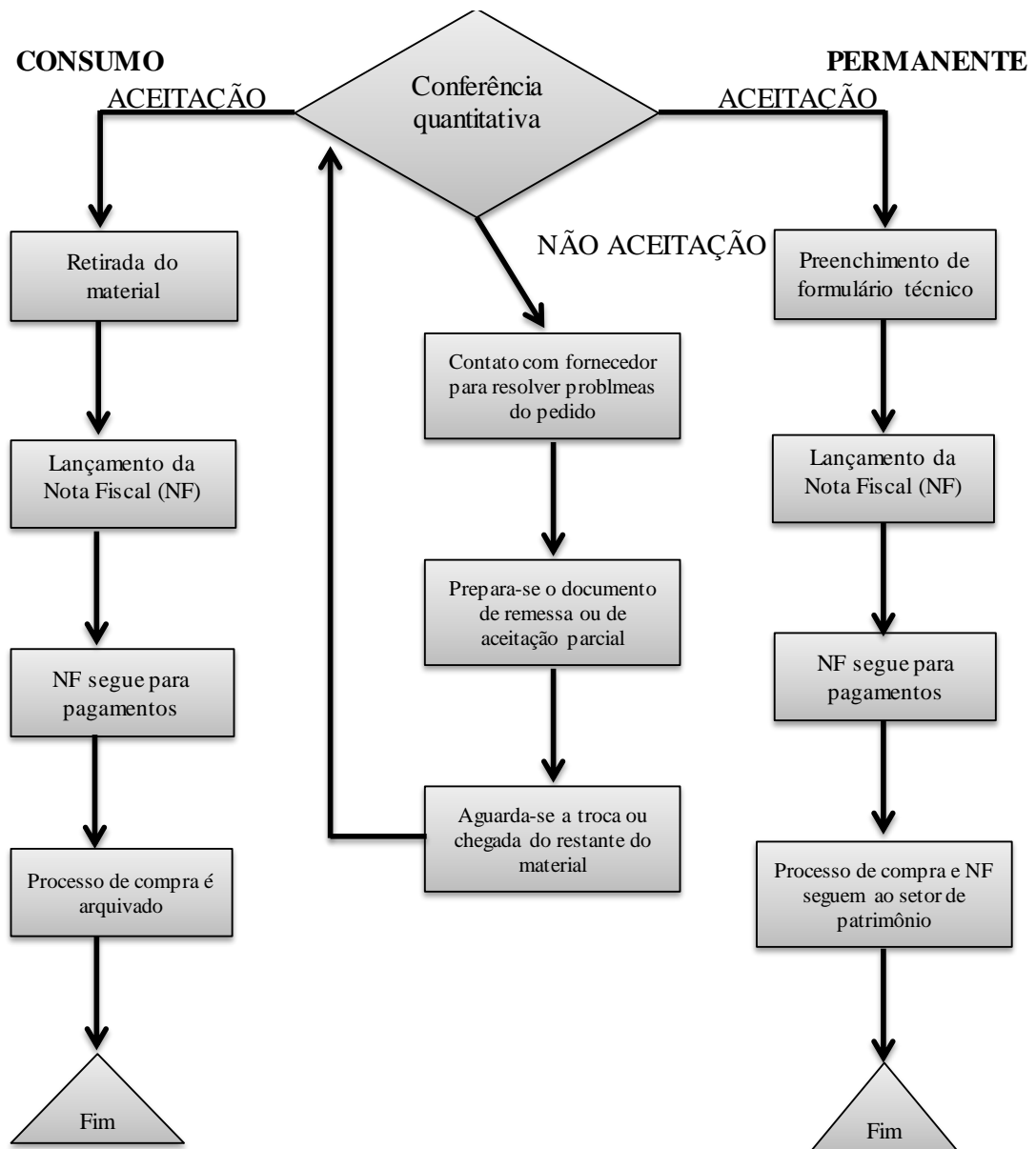
Outro ponto que Souza (2009) aborda que é fundamental para a eficiência do almoxarifado é o seu posicionamento estratégico, pois através dele as distâncias internas percorridas pelos materiais podem ser reduzidas, evitando que várias viagens sejam feitas, o que impacta diretamente nos recursos.

Tendo em vista que o recebimento de materiais é uma atividade intermediária entre compras e pagamento de fornecedores (BRASIL, 1988), um local organizado é imprescindível para o bom funcionamento desta etapa do processo. Uma vez que o almoxarifado deve obedecer às especificações supracitadas, a tarefa de recebimento de materiais estará mais próxima do sucesso.

Além do local adequado para o recebimento de materiais, a conferência dos mesmos é de extrema relevância para finalizar essa etapa.

Segundo Bertaglia (2009) o recebimento se resume em conferir qualitativamente e quantitativamente os materiais para, posteriormente, dar sequência ao processo ou não da mercadoria. Havendo divergências entre o que foi estabelecido na autorização de fornecimento e a nota fiscal, seja na qualidade ou na quantidade dos componentes, o fornecedor deve ser acionado prontamente para que proceda com os tramites necessários para a resolução da irregularidade encontrada.

Fluxograma 2: Rotina para Aceitação de Materiais



Fonte: Manual do Almoxarifado UTFPR (2012), adaptado pelo autor.

O Fluxograma 2 apresenta a rotina de aceitação dos materiais de consumo e bens permanentes. O primeiro passo desse fluxograma necessita da presença do solicitante do material ou bem para que faça a retirada, mediante protocolo, caso seja um material de consumo, ou que preencha o protocolo de conferência técnica no caso de um bem permanente. Em ambos os casos, se tudo estiver como foi pedido, o almoxarife realiza a baixa na relação de materiais e/ou bens permanentes pendentes para entrega, encaminha a nota para o setor de pagamentos. Para os materiais de consumo o último passo é o arquivamento do processo de compra, já no caso de bens permanentes, o almoxarife necessita encaminhar o

processo de compra juntamente com a nota fiscal ao setor de patrimônio, que dará entrada ao processo de patrimônio do bem (DAMMANN, 2012).

Através dos Fluxogramas 1 e 2, é possível perceber que o recebimento de materiais é bem mais complexo do que, simplesmente, a tramitação entre fornecedores e clientes (finais ou intermediários). É de responsabilidade exclusiva do almoxarife a realização da conferência, que deve ser realizada no momento da entrega (EBSERH, 2017).

Por fim, é válido ressaltar que o processo de recebimento de materiais engloba desde a entrega do fornecedor até a entrada nos estoques (EBSERH, 2017). A partir do momento em que a mercadoria é entregue, o processo logístico se altera e passa a integrar o período de armazenagem.

3.3 Armazenagem

É relevante, inicialmente, que seja ressaltada a armazenagem como um conceito indissociável da temática manuseio de materiais, não podendo ser considerada como uma atividade isolada (RUSSO, 2009).

Paoleschi (2018) entende o processo de armazenagem como a administração do espaço para o recebimento, movimentação interna e facilitador para saída de materiais. Para isso, o autor inclui em seu raciocínio que para a operacionalização deste serviço, é necessário que exista planejamento das ações e dos mecanismos envolvidos no processo de armazenagem, como arranjo físico, equipamentos capazes de carregar, descarregar e movimentar cargas internamente e externamente, sistemas informatizados entre outros.

Pozo (2016) complementa que além da armazenagem e manuseio, o controle dos produtos é de suma importância para um bom gerenciamento do sistema logístico, sendo determinante na manutenção das atividades de uma organização.

Segundo Costa e Galdino (2014), para uma administração eficiente, efetiva e eficaz de um almoxarifado, faz-se necessário ter conhecimento pleno das funções de armazenagem. Trata-se de uma temática anteriormente pouco explorada, contudo é possível notar que falhas nesse procedimento estão ligadas diretamente à qualidade dos materiais que estão sendo armazenados e aos custos logísticos da organização.

Nesse mesmo sentido, Ballou (1993), complementa que os custos da armazenagem podem ser responsáveis pela absorção de 12 a 40% dos custos logísticos de uma organização, ressaltando ainda mais sua importância. O autor aponta que a armazenagem pode possuir

quatro funções específicas, “manutenção, consolidação, fracionamento e combinação de estoques” (BALLOU, 2006).

Ressaltando a importância que o processo de armazenagem vem ganhando, Lima (2000) pontua que o perfil do mercado tem se modificado constantemente, onde anteriormente eram feitos poucos pedidos, mas em grande escala, hoje a tendência é que hajam muitos pedidos em quantidades menores, o que está diretamente relacionado com o aumento exponencial do número de entregas, impactando diretamente nos custos de armazenagem.

Levando em consideração os diferentes tipos de materiais que podem ser armazenados nas organizações (perecíveis, tóxicos e outros), Viana (2015) coloca que é necessário que diferentes tipos de armazenagem sejam utilizados para cada necessidade de uma organização, conferindo mais efetividade para esta etapa logística.

Contudo, é conveniente que se discuta até que ponto um armazém é necessário para uma organização. A manutenção de um depósito demanda recursos humanos, financeiros e temporais, fazendo com que, segundo Pozo (2016), muitas organizações passem a utilizar a filosofia *Just-In-Time*. O termo que em uma tradução livre se refere a “na hora/momento certo” sugere que as organizações não optem por manterem estoques, mas que os insumos e produtos cheguem somente no momento solicitado, eliminando uma parte dispendiosa de armazenagem. Assim como o próprio autor a caracteriza:

O JIT é o ajuste de suprimentos e demanda no tempo e na quantidade certa, ou seja, matéria-prima e produtos devem chegar no momento justo em que são solicitados (POZO, 2016, pág. 72).

Entretanto, o JIT não é unanimidade de escolha, embora tenha muito êxito. Segundo o mesmo autor algumas organizações justificam que mantém os estoques alegando que: “(a) são fortes redutores de custos de transportes e de produção; (b) auxiliam o marketing e o atendimento ao cliente; e (c) coordenam, mais facilmente, a área de suprimento”. (POZO, 2016, pág. 72).

Bertaglia (2009) também atribui que a implantação do JIT pode vir a gerar mais custos, dado o aumento na quantidade de entregas, aumentando assim os custos com transportes, já que os lotes tendem a serem menores e mais frequentes.

Logo, grande parte das organizações continua utilizando estoques, fazendo com que a armazenagem seja uma ferramenta extremamente importante, que impacta diretamente nos recursos logísticos, pois segundo Pozo (2016) reduzem os custos nos processos de transporte

e produção, além de facilitarem a distribuição interna de materiais que são necessários para o funcionamento da organização.

Acerca dos tipos de armazéns existentes, deve-se ressaltar que nenhum é melhor que o outro, mas que cada um possui sua especificidade, podendo conter vantagens e desvantagens de acordo com a organização que o utiliza. Ballou (2006) elenca quatro alternativas de armazéns: privados, alugados, públicos e arrendados.

Os armazéns privados, como o próprio nome sugere, são das próprias organizações e empresas. Tratam-se, segundo Ballou (2006), do tipo mais barato de armazenagem, possibilitando também, “potencial de oferecer melhor controle, menores custos e maior flexibilidade”. (BALLOU, 2006, pág. 381). Em contrapartida, é necessária a mobilização de capital para tal.

Já os alugados e arrendados são aqueles que não pertencem às organizações, que dispõe dessa maneira, de uma gama muito abrangente de serviços já que se adaptam para receber qualquer tipo de demanda. Dentre suas vantagens mais perceptíveis estão, segundo Ballou (2006): ausência de capital imobilizado, custos relativamente reduzidos e localização flexível. Há de se ressaltar que a diferença entre alugados e arrendados está no tempo de contrato do serviço, em que no caso do armazém arrendado o prazo é relativamente mais curto.

Por fim, os armazéns públicos, que dentre todos é o que possui a maior gama de serviços. São armazéns que além dos serviços regulares como “manutenção, consolidação, fracionamento e combinação de estoques” (BALLOU 2006, pág. 376), também possuem serviços exclusivos como estocagem alfandegada na Aduana do Brasil, informações relacionadas a tráfego, serviços portuários entre outros (BRASIL, 1903).

Fica claro, portanto, a grande importância do processo de armazenagem. Paoleschi (2018) atribui a esse processo logístico alto grau de relevância, uma vez que tais atividades logísticas absorvem cerca de 25% dos custos totais das organizações, o que pode ser determinante para que uma instituição consiga se manter. Contudo, o procedimento que mais impacta no cliente é a distribuição, pois é onde há o contato direto entre fornecedores (finais ou intermediários) e clientes (EBSEH, 2017).

3.4 Distribuição

A distribuição para Arbache (2015) é o processo que contempla, desde a entrada dos produtos acabados nos estoques até a entrega aos clientes. Contudo, para Bertaglia (2009, p.

179), trata-se da “movimentação física de materiais”, acabados ou inacabados, geralmente entre fornecedores e clientes.

Já Pires (2011) entende a distribuição física como último processo da logística, englobando os processos de distribuição, estoque e transportes. Complementando essa visão, Novaes (2007) aponta outros eventos que devem ser contemplados pela distribuição física, como armazéns, centros de distribuição, custos, estoques entre outros.

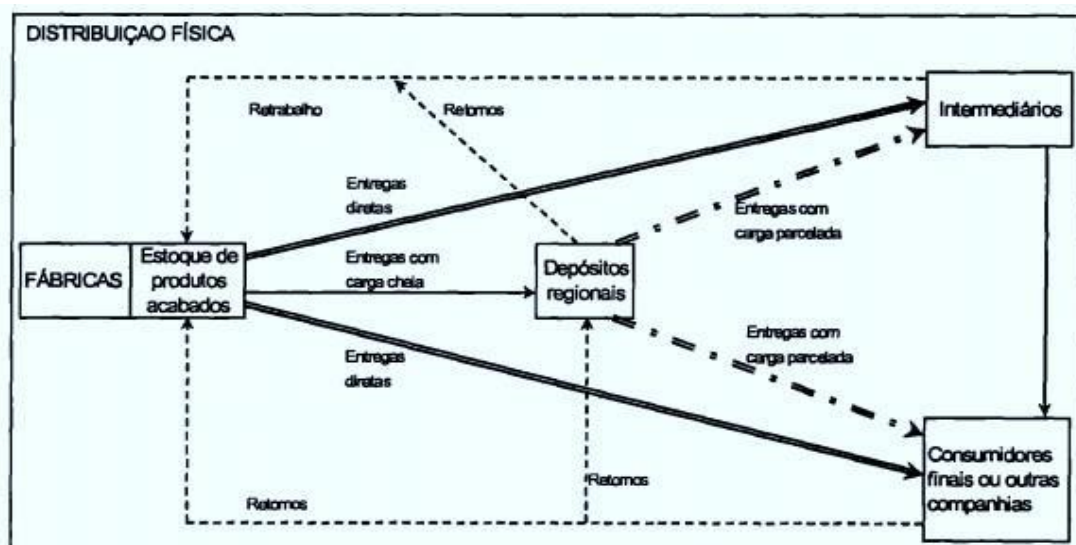
Arbache (2015) atribui à fase de distribuição uma grande importância, pois por muitas vezes é o único momento em que o cliente tem contato com a empresa distribuidora dos bens, possibilitando um momento de avaliação do serviço prestado, logo, segundo o autor avaliação de um serviço é extremamente relevante para o sucesso de uma organização.

Diferentemente de Arbache, Pozo (2016) atribui a importância da distribuição a fatores monetários, pois segundo o autor o processo pode vir a consumir “de um a dois terços dos custos logísticos”.

Para Ballou (2006) essa fase tem grande importância, pois é dentro dela, assim como Pozo também coloca, que deve ser escolhido o modal de transporte para a entrega, que pode variar muito e impactar sobremaneira nos custos logísticos.

Como já mencionado, a fase de distribuição pode ser um determinante entre o sucesso da empresa frente aos clientes e os custos logísticos. Contudo, há de se destacar que esta fase engloba uma série de detalhes, como modais de transporte, tempo, precificação, danos e perdas entre outros, sendo necessário que o operador logístico tenha pleno conhecimento do procedimento, como mostra a Figura 2:

Figura 2: Distribuição Física



Fonte: Logística Empresarial (1993).

É possível, portanto, perceber analisando a figura 2 que o ponto de vista do operador logístico é de suma importância para que essa etapa obtenha sucesso. Uma vez que as mercadorias estejam finalizadas, elas devem seguir para um dos três destinos apresentados: depósitos regionais, intermediários ou diretamente aos consumidores finais. A escolha deve ser feita pelo operador logístico, que deve analisar qual a melhor opção de acordo com a demanda, quantidade e volume das entregas, para que não se caia nas chamadas fases de retorno. Fases de retornos geram retrabalhos, que custam tempo e recursos, muitas vezes escassos, para as organizações (BALLOU, 1993).

Nesse sentido, como já colocado, é necessário que se conheça os detalhes desse processo, especificamente acerca dos modais de transporte, pois seus custos serão responsáveis pelo uso de um a dois terços dos custos logísticos (POZO. 2016)

3.4.1 Modais de Transporte

Caixeta-Filho (2001) aponta que o transporte possui papel de destaque, pois é o meio de abastecimento de insumos, produtos acabados e semiacabados entre cidades, regiões e países. Logo, como o autor aponta, é válido ressaltar que os transportes produzem efeitos auspiciosos sobre a sociedade, pois aumenta a disponibilidade de bens, abrangência dos mercados, aumenta à concorrência, evita monopólios entre outros.

Caixeta-Filho (2001) também aponta que a decisão da escolha do modal é de suma importância para o planejamento e gerenciamento da cadeia logística, pois envolve mercadorias desde onde são produzidas até onde serão consumidas.

Contudo, para a seleção do transporte segundo Viana (2015) é necessário que dois aspectos sejam levados em consideração: a diferença entre o preço de venda onde a mercadoria é produzida e onde ela será consumida; e o custo do transporte entre o local que é produzida a mercadoria e onde será consumida, porém, para que se faça esse cálculo é necessário levar em consideração dois aspectos, as características da mercadoria que será transportada e as particularidades dos modais de transporte, como: custo e frete, condições de operação entre outros.

Segundo Ballou (2006), existem vários tipos de modais de transportes, sendo uma escolha do cliente qual modal é mais o vantajoso. Os modais utilizados atualmente são: ferroviário, hidroviário, dutoviário, aeroviário, rodoviário e intermodal. Para sua escolha o cliente deve levar em consideração três pressupostos básicos, o preço, o tempo em trânsito e os danos e perdas (BALLOU, 2006).

Cada modal possui vantagens e desvantagens inerentes a eles. O modal ferroviário, por exemplo, segundo Ballou (2006) é um tipo de modal lento, que pode vir a causar danos e pouco flexível, já que só transita por ferrovias, mas que, no entanto, consegue carregar cargas volumosas e a um baixo custo. Em contraponto ao ferroviário Ballou (2006) coloca o rodoviário, que possui grande mobilidade, podendo ser levado até locais específicos, mas que não pode carregar cargas muito grandes. Além desses, existem os modais: aéreo, que tem custo bem elevado e, geralmente, é utilizado para transportes rápidos e de cargas com alto valor agregado; o hidroviário, podendo transportar cargas extremamente volumosas, mas com tráfego também muito lento; o dutoviário, que se restringe ao transporte de líquidos e gases, se configurando como um transporte lento e demasiadamente limitado; e o intermodal, que se caracteriza na combinação de dois ou mais modais de transporte, como ferroviário e rodoviário, para que se transporte uma grande carga, inicialmente, e depois a fracione em pedaços menores e que podem ser entregues para diferentes regiões simultaneamente (BALLOU, 2006).

Além da escolha do meio de transporte, Fleury (2002) aponta que o gestor deve optar por uma frota própria ou por terceirizar essa etapa do processo. Caso o administrador opte por realizar seu próprio transporte deverá levar em consideração os custos fixos dos modais, em terminais, equipamentos, sistemas de cargas, manutenção entre outros. Segundo o autor, empresas de grande porte tendem a possuir um sistema de transporte próprio, enquanto pequenas e médias optem por terceirizar este serviço. No entanto, quanto maior o investimento necessário nos custos iniciais do meio de transporte, como por exemplo, em ferrovias ou dutovias, maiores as chances das organizações optarem por terceirizar o transporte.

Por fim, como já mencionado, a escolha do transporte deve sempre levar em consideração os custos e os serviços prestados (FLEURY; WANKE, 2006). Uma vez que o modal ou, em caso de combinação, modais são escolhidos, dá-se sequência a distribuição para o cliente, podendo ser o último estágio logístico caso não haja serviços pós-vendas.

4 METODOLOGIA

O presente trabalho classifica-se como qualitativo, ou seja, o autor busca analisar de maneira interpretativa os dados coletados, procurando responder questões que não são quantificáveis (FERREIRA et al, 2012). Quanto ao procedimento, trata-se de um estudo de

caso, aplicado em uma fundação que presta apoio a uma universidade localizada no sul de Minas Gerais. O estudo foi realizado através de pesquisa participante, em que segundo Severino (2017) o autor está presente na vivência da instituição pesquisada, participando rotineiramente das atividades daqueles que são alvos da pesquisa.

Logo, a pesquisa possui cunho descritivo, que “visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 52). Propondo descrever os procedimentos administrativos e os processos logísticos acerca dos materiais de consumo e bens permanentes externos a esta fundação.

A fundação objeto de estudo será nomeada “Fundação X”, a qual atua como gestora de recursos dos projetos em vigência para uma instituição de ensino, sendo responsável pelas compras de materiais de consumo e bens permanentes solicitados pelos coordenadores dos projetos. A organização não se relaciona somente com a universidade em questão, também celebra parcerias com outros órgãos e instituições, promove a disseminação de cultura e conhecimento através de cursos próprios, entre outras atividades. Contudo, o presente estudo se limitará a analisar os processos logísticos e procedimentos administrativos existentes entre fundação e universidade.

A coleta de dados foi feita primeiramente através de observação direta, durante os meses de maio a dezembro de 2017, buscando identificar possíveis fragilidades existentes e, posteriormente via entrevistas estruturadas durante o segundo semestre de 2018, acerca dos materiais de consumo e bens permanentes externos à fundação, tanto no que se refere aos aspectos logísticos quanto aos administrativos que permeiam os serviços prestados pela fundação.

Os objetos de estudos analisados foram os processos administrativos e logísticos, que englobam os materiais de consumo e bens permanentes, com enfoque as fases de compras, recebimento, armazenagem e distribuição dessas mercadorias. Para alcançar o objetivo almejado, estudaram-se os setores de Projetos, Compras e Almoxarifado, locais em que as entrevistas foram realizadas, totalizando quatro entrevistas, duas no setor de compras, uma no setor de projetos e uma no setor de almoxarifado.

Cabe ressaltar que não foi utilizada amostra probabilística, uma vez que a escolha dos entrevistados está ligada diretamente aos processos que se almejou tratar neste estudo. Também é necessário destacar que a Fundação X não conta com um numeroso quadro de funcionários, motivo pelo qual foram aplicadas quatro entrevistas, sendo uma com o responsável pelo Almoxarifado, nomeado aqui como Entrevistado D, outra com uma das

responsáveis pela aprovação de compras do Setor de Projetos, nomeado Entrevistadx C e duas entrevistas com compradores pertencentes ao Setor de Compras, nomeados como Entrevistadxs A e B, conforme demonstra o quadro a seguir:

Quadro 1: Quadro de Objetivos

<u>Objetivo</u>	<u>Método Utilizado</u>	<u>Fonte de Dados</u>	<u>Análise dos Dados</u>
Objetivo 1: Entender o funcionamento do Setor de Compras no que tange os materiais de consumo e bens permanentes externos à Fundação X e como impacta nos processos logísticos e administrativos.	Entrevistas estruturadas obtidas no segundo semestre de 2018 (Apêndice 1).	Entrevistadxs A e B.	Análise de dados feita através da análise de conteúdo, buscando compreender criticamente o sentido das falas.
Objetivo 2: Entender o funcionamento do Setor de Projetos, no que tange os materiais de consumo e bens permanentes externos à Fundação X e como impacta nos processos logísticos e administrativos.	Entrevista estruturada obtida no segundo semestre de 2018 (Apêndice 1).	Entrevistadx C.	Análise de dados feita através da análise de conteúdo, buscando compreender criticamente o sentido das falas.
Objetivo 3: Entender o funcionamento do Setor de Almoxarifado, identificando os possíveis gargalos presentes nas fases de recebimento, armazenagem e distribuição de materiais e apresentar soluções para os mesmos.	Observação direta participante, realizadas entre os meses de junho e dezembro de 2017 (Apêndice 2) e via entrevista estruturada realizada no segundo semestre de 2018 (Apêndice 1).	Relatório de observação direta e Entrevistadx D.	Via observação direta e por análise de dados feita através da análise de conteúdo, buscando compreender criticamente o sentido das falas.
Objetivo 4: Identificar possíveis gargalos nos processos que tangem os materiais de consumo e bens permanentes externos à Fundação X e propor possíveis soluções.	Observação direta participante, realizadas entre os meses de junho e dezembro de 2017 (Apêndice 2) e via entrevista estruturada realizada no segundo semestre de 2018 (Apêndice 1).	Relatório de observação direta e Entrevistadxs de "A" a "D".	Via observação direta e por análise de dados feita através da análise de conteúdo, buscando compreender criticamente o sentido das falas.

Fonte: Do Autor (2018).

Quanto aos instrumentos de coleta de dados, utilizou-se a observação direta participante (Apêndice 2), na qual o autor se fez presente dentro da organização, entre os meses de junho a dezembro de 2017, atuando no setor de Projetos, por dois meses, e no Almoxarifado da organização pelo período de quatro meses, áreas que estabelecem contato direto com o setor de Compras, a qual também é alvo desse estudo. Além da observação direta, também foram realizadas quatro entrevistas estruturadas (Apêndice 1), as quais foram realizadas no segundo semestre de 2018.

Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que segundo Rossi et al. (2014), trata-se de um método de análise interpretativa dos fatos, em que se busca encontrar padrões e repetições de respostas a um mesmo fato, por exemplo. Através dessa técnica e via observação direta, vinculadas aos temas logística organizacional, recebimento, armazenagem e distribuição, possibilitou-se identificar algumas fragilidades acerca dos procedimentos administrativos e processos logísticos adotados pela fundação.

Por fim, através da análise dos resultados almejou-se identificar possíveis melhorias organizacionais e propor novas metodologias de trabalho, a fim de tornar o processo de gestão de materiais e bens permanentes mais eficientes.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo será feita uma breve contextualização da gestão organizacional da Fundação X, apresentando aspectos relevantes para proporcionar melhor entendimento da análise de dados. Em seguida será apresentado os processos logísticos existentes no que se refere ao recebimento e distribuição dos materiais de consumo e, de bens permanentes, com o intuito de apresentar os processos logísticos existentes.

5.1 Contextualização da gestão organizacional da Fundação X

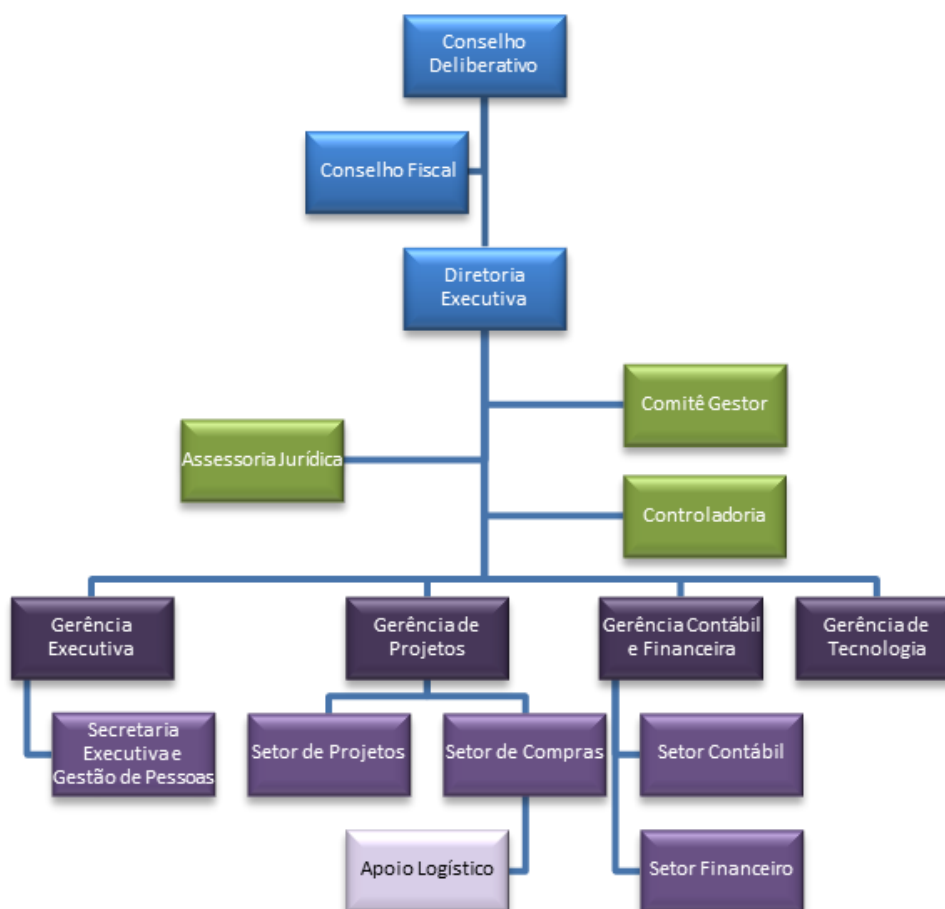
A “Fundação X”, está localizada no campus de uma Universidade Federal que tem sede no sul do estado de Minas Gerais. Essa fundação está orientada para nortear e oferecer suporte para o desenvolvimento de projetos de ensino, pesquisa e extensão, bem como para projetos de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico de estímulo à inovação, os quais atendem aos interesses não somente da universidade que suporta, mas também aos de

outras instituições científicas, tecnológicas, culturais e de inovação, e até mesmo da atividade privada, mediante assessoramento na elaboração de projetos e na gestão financeira.

Quanto as suas finalidades, a fundação exerce atividades diversificadas como a captação, recebimento e gerenciamento de recursos financeiros que são necessários para execução de projetos da universidade a qual oferece suporte, promoção de cursos, eventos e atividades que disseminem o conhecimento técnico-científico, opera meios de comunicação como emissoras de rádio, gráficas e jornais, realiza programas educacionais, entre outros.

A estrutura organizacional da Fundação X é no modelo de organograma clássico, definido da seguinte forma: Conselho Deliberativo, nível hierárquico mais elevado; Conselho Fiscal nível logo abaixo do deliberativo; Diretoria Executiva, a qual estabelece comunicação direta com o Comitê Gestor, Assessoria Jurídica, Controladoria e demais Gerências, sendo elas: Executiva (secretaria executiva e gestão de pessoas); Projetos (Setor de Projetos e Setor de Compras, com a área de Apoio Logístico inserido dentro do setor); Contábil e Financeira (setor financeiro e setor de contabilidade) e Tecnologia, conforme mostra a Figura 3:

Figura 3: Organograma da Fundação X.



Fonte: Do Autor (2018).

A figura 3 demonstra que não há separação gerencial dos Setores de Projetos e Compras, pois ambas estão sob a jurisdição da Gerência de Projetos. Outro ponto que merece atenção é a não existência do setor de almoxarifado, no organograma representado como Apoio Logístico e não um setor independente, conforme constatado durante a observação direta.

Quanto a não separação dos setores de Projetos e Compras, foi possível constatar através das entrevistas que houve um início de separação, passando a existir um gestor responsável pelo setor de compras e um gestor responsável pelo setor de projetos, impactando beneficentemente nas atribuições internas de ambos os setores, no entanto, a não existência de um gerente para cada setor ainda engessa algumas atividades relativas aos materiais de consumo e bens permanentes externos à fundação, como é possível observar nas falas dos entrevistados B e C:

[...] Essa separação já começou a ocorrer e ela foi muito benéfica para ambos os setores, pois, com gestores distintos, foi possível dar atenção individualizada a cada setor, aumentando assim a eficiência. No entanto, ainda continua sob a responsabilidade da Gerência de Projetos (Entrevistado C – Setor de Projetos).

[...] Mas no final a gente depende da aprovação, mais uma vez, do setor de projetos. Se tivesse um gerente do nosso setor (Compras), acho que esse processo seria mais rápido (Entrevistado B - Setor de Compras).

Com isso foi possível observar através das falas dos entrevistados C e B e através da observação direta participante (Apêndice 2), existe um elevado grau de engessamento das compras, uma vez que a responsabilidade de autorização da compra é proveniente do gerente de projetos. Ou seja, por mais que o comprador constate que o recurso necessário para a aquisição de determinado material de consumo ou bem permanente exista e que o setor possua um gestor de compras, a compra ainda depende da aprovação do gerente de projetos, sob a justificativa de que por se tratarem de recursos públicos o processo deva retornar ao setor para que seja constatado que não há problemas técnicos acerca do processo de compra, o que faz com que o processo de compra demore a avançar, tornando-se moroso.

Logo, é possível compreender que a não existência de um gerente para cada área sobrecarrega o Setor de Projetos, que necessita dividir seu tempo entre captar recursos, acompanhar, controlar, executar projetos e prestar contas, ao passo que o Setor de Compras tem suas atividades engessadas enquanto espera pela aprovação para executar uma compra.

No que tange ao Setor de Almojarifado, levando em consideração a fala do Entrevistado D (Apêndice 1) e a observação direta participante (Apêndice 2) a situação é ainda mais caótica. Atualmente, segundo o organograma apresentado no site da Fundação X, não existe um setor responsável pela administração de materiais e patrimônio, contudo, o setor existe e é composto por um auxiliar de almojarifado e um motorista, no entanto, o setor é colocado no organograma apenas como apoio logístico.

Entretanto, o setor cumpre um papel estratégico dentro da fundação, pois se trata da única parte, segundo Resende (p. 24, 2018), que é totalmente tangível dentro do processo de compra, uma vez que todo o processo de aquisição de um material de consumo ou bem permanente é feito, quase que exclusivamente, via softwares, logo a entrega do bem no almojarifado, sua conferência e armazenagem, e posterior entrega podem ser definidos como os momentos que possuem maior tangibilidade dentro do processo, conforme as falas do entrevistado B:

[...] “O setor de almojarifado é de extrema importância, é através dele que a gente tem um feedback do professor e do fornecedor, sabendo se a compra foi bem feita, se tudo saiu como o planejado se os produtos obedeceram as especificações etc. Concordo muito com a pergunta no que diz respeito a tangibilidade também, porque nós do setor de compras fazemos tudo pela internet, via email ou pelo software, então esse contato entre o funcionário da fundação, o almojarife no caso, com o professor é muito importante, porque é pra ele (almojarife) que o professor passa uma avaliação do serviço, que chega pra gente (setor de compras) como uma crítica boa ou construtiva” (Entrevistado B – Setor de Compras).

Ainda no que tange o contexto organizacional da fundação, o quadro de funcionários é apontado como um gargalo na execução das atividades da organização, por ser demasiadamente reduzido, como é possível observar na fala do Entrevistado C e como foi abordado na observação direta participante (Apêndice 2):

[...] Um dos pontos críticos, não só do setor, mas da Fundação como um todo, é o quadro de funcionários reduzido para atender toda a demanda da universidade (Entrevistado C – Setor de Projetos).

Em suma, tanto pela observação direta quanto nas entrevistas, observou-se que a gestão organizacional da Fundação X possui diversas fragilidades, como elevada burocratização para efetuar uma compra, não emancipação do setor de almojarifado e número reduzido do quadro de funcionários, impactando diretamente no nível do serviço prestado. A

seguir, serão abordadas as temáticas que são o cerne desse estudo, materiais de consumo e bens permanentes, retratadas a partir da observação direta (Apêndice 2).

5.1.2 Processo logístico de Materiais de Consumo

O Setor de Almoarifado é o responsável pelo recebimento e entrega de todos os materiais de consumo e bens permanentes recebidos pela organização. Logo, é tarefa do almoarifado receber, conferir, dar entrada nos sistemas e planilhas, armazenar, entregar e por fim dar baixa nas mercadorias que foram entregues.

Considerando os materiais de consumo, apresenta-se o processo padrão, o qual é fruto da observação direta (Apêndice 2) e compreende desde a chegada do material ao almoarifado até a sua distribuição (Figura 4).

Figura 4: Materiais de consumo: do recebimento à entrega



Fonte: Do Autor (2018).

Cada fase do processo trata da operação logística padrão do almoarifado (observação direta – apêndice 2), que compreende desde o recebimento até a distribuição da mercadoria. Na primeira etapa ocorre a entrega do material de consumo, feita pelo fornecedor, no almoarifado da fundação, observando-se o nível do serviço contratado entre fornecedor e fundação; Na segunda a conferência quantitativa, ou seja, de volumes, por meio da conciliação da Nota Fiscal (N.F) e da Autorização de Fornecimento (AF), havendo coerência

entre ambas, no que se refere a quantidade de volumes é feito o recebimento da mercadoria; Na fase 3 após constatado que tudo que está sendo entregue contempla o pedido e o que está disposto na NF, o almoxarife assina o canhoto da NF e a retém; Adentrando a fase de conferência qualitativa (4.), abre-se as mercadorias e confere as especificidades dos produtos de acordo com o que está escrito na Nota Fiscal, na Autorização de Fornecimento e no próprio produto; Na fase 5 os bens são cadastrados em uma planilha interna, onde são inseridas informações simples, como data, descrição do material, quantidade de volumes, protocolo, destino/destinatário do material, responsável pelo recebimento e situação (entregue ou não entregue). Ainda na fase 5 há o lançamento do material no software, o qual gera uma ordem de pagamento, que deve ser encaminhada ao Setor de Compras, e uma guia de entrega referente ao local que o material deve ser distribuído; Neste momento, fase 6., a aquisição permanece por um pequeno período armazenada na fundação, até que haja o acúmulo de materiais/bens para que não seja necessário fazer várias entregas em um só dia; Finalizando o processo, ocorre a distribuição (7), momento em que os materiais são entregues aos solicitantes. Por fim na fase 8, após a entrega dos bens e de posse das guias de entrega assinadas, o responsável realiza a baixa do mesmo no software e na planilha interna da organização, conforme as Figura 5.

Figura 5: Modelo de planilha de controle interno

DATA	DESCRIÇÃO	PROTOCOLO	DESTINATÁRIO	VOLUMES	RECEBIDO POR	SITUAÇÃO
07/09/2018	Ácido sulfúrico 30ml	137	DEG	7 cx	André	Entregue
08/09/2018	Pipeta 5ml	138	DCA	20 cx	Alberto	Entregue
27/09/2018	Seringa	139	DMV	1 cx	Ana Maria	Entregue
05/10/2018	Soro	140	DZO	3 cx		Ag. Entrega

Fonte: Do Autor (2018).

Dentre os tópicos abordados pela planilha interna (Figura 5) estão: a data – referente ao dia de entrada do material de consumo na planilha de controle interno; a descrição – que descreve sinteticamente o material de consumo; o protocolo – que indica a numeração sequencial interna dada a cada material de consumo recebido; o destinatário – que indica o departamento o qual o material de consumo foi transferido; o volume – quantidade de embalagens (caixas e pacotes) que foram recebidas; a situação – explicita se o material foi entregue ao solicitante. Neste momento determina-se também a cor da linha da planilha, caso o material tenha sido entregue adota-se a cor verde, caso o material ainda esteja nos estoques do almoxarifado utiliza-se a cor laranja; e o recebido por – referindo-se a pessoa que recebe o material no departamento solicitante.

A Figura 5 apresenta o modelo da planilha utilizada na Fundação X, confeccionada a partir da observação direta (Apêndice 2), indicando que no caso dos materiais de consumo, não há um grande detalhamento na planilha de controle interno, o que é efetivo por meio de software específico, o qual é utilizado pela fundação. É válido ressaltar que tanto a planilha como o software servem como ferramenta de busca para a organização, auxiliando na prestação de contas, por exemplo. Embora ambas armazenem informações parecidas, é necessário que se utilize tanto a planilha quanto o software.

A diferença é que no software as informações encontram-se mais detalhadas, abordando aspectos técnicos dos materiais, como nome científico do componente, por exemplo. Além da abordagem tecnicista, o software permite que as áreas de compras, projetos e almoxarifado se comuniquem entre si, possibilitando que as informações transitem com melhor fluidez dentro da organização.

Deste modo, finaliza-se o processo logístico dos materiais de consumo externos à fundação com o repasse das aquisições para a universidade a qual presta apoio, tendo a Fundação X um posicionamento centralizado entre fornecedores e universidade.

A seguir será feita uma contextualização dos bens permanentes. Embora os processos logísticos sejam bastante semelhantes entre materiais de consumo e bens permanentes, a apresentação dos processos que envolvem os bens permanentes se faz necessária para que se compreenda o tratamento que essa categoria de material recebe.

5.1.3 Processo logístico de bens permanentes

Assim como os materiais de consumo, os bens permanentes externos à fundação também chegam ao almoxarifado e passam por um processo padrão de recebimento até a sua entrega. Este processo, foi observado pela observação direta (Apêndice 2). Ele se assemelha, em alguns aspectos, ao processo utilizado para materiais de consumo, no entanto são efetuados procedimentos um pouco mais burocráticos, antes de terem sua guarda e posse transferida à universidade, conforme indica a figura 6:

Figura 6: Bens Permanentes: do recebimento à doação.



Fonte: Do Autor (2018).

O objetivo da Figura 6 é elucidar o processo padrão de recebimento do bem (observação direta – apêndice 2), até a sua doação ou cessão para a universidade. Bem como no processo padrão dos materiais de consumo, o processo de um bem permanente inicia-se com a entrega do equipamento (1) no almoxarifado da Fundação X; no passo 2, além de haver conferência quantitativa de acordo com a NF e a AF, também faz-se uma análise de possíveis avarias, observando a existência de selos de tombamento rompidos, furo em caixas etc.; Não havendo avarias nem divergências o material é recebido (3) e o almoxarife retém a NF; No caso dos bens permanentes não há conferência qualitativa do material, então prossegue-se para o lançamento na planilha e no software (4); Após lançado, o bem é armazenado (5), enquanto aguarda liberação (6) por parte do Setor de Projetos; Assim que o equipamento é liberado, solicita-se a presença do coordenador do projeto solicitante, ou alguém indicado pelo mesmo, para que se faça a conferência técnica (7), constatando se o bem foi entregue com todos os equipamentos que o compõe e se está em perfeitas condições para uso; Feita a conferência técnica, o equipamento já pode ser retirado (8) pelo coordenador, o qual assina um termo indicando o local exato para onde o bem será levado, ou pode aguardar para que a distribuição (8) seja feita por parte da fundação; Após retirado ou distribuído o bem, o

almoxarife confecciona um Termo de Doação ou de Cessão, o qual é enviado ao setor de patrimônio da universidade, que localiza o bem, gera um número de patrimônio e retorna o documento para a fundação; Na última fase, de posse do termo de doação ou cessão, dá-se a baixa (10) tanto na planilha quanto no software e o bem passa a ser de fato da instituição de ensino.

Diferentemente da planilha utilizada para os materiais de consumo, que não possui tanto detalhamento, a planilha utilizada para os materiais permanentes é minuciosa, pois contém informações que já são competência da universidade, bem como a Figura 7 demonstra:

Figura 7: Modelo de tabela interna de Bens Permanentes externos à Fundação X

DATA	Coord. Do Projeto	Dpto	Protocolo	Volumes	Projeto	Nº Interno	Nº Patrimônio	Termo de Cessão	Termo de Doação	Situação
06/05/18	Professor A	DEG	37	3 cx	Projeto X	1.322	101.323	-	44/2018	Patrimoniado
04/07/18	Professor B	DAE	48	2 cx	Projeto F	1.413		-	45/2018	Ag. Liberação
13/07/18	Professor C	DIR	59	1 cx	Projeto Z	1.518		13/2018	-	Cedido
05/08/18	Professor D	DFI	101	1 cx	Projeto J	2.054		-	46/2018	Ag. Patrimônio
28/09/18	Professor E	DCS	213	13 cx	Projeto Y	2.340		-	47/2018	Ag. Conferência

Fonte: Do Autor (2018).

Assim como no caso dos materiais de consumo, os bens permanentes também são registrados em uma planilha interna, conforme observado e demonstrado na Figura 7. Tais práticas têm como objetivo manter as informações preservadas, para futuras prestações de contas para as instituições de fomento e até mesmo como respaldo, caso a fundação seja indagada sobre a localização do bem.

Dentre os tópicos abordados na planilha de controle interno estão: a data - referente ao dia de inserção do material permanente na planilha, geralmente dia da entrega ao almoxarifado da fundação; o coordenador do projeto – trata-se do responsável pelo projeto, sendo escrito seu nome completo; o departamento – onde o projeto está vinculado; o protocolo – numeração crescente elaborada pelo almoxarife, ressaltando que os números não necessitam estar em ordem sequencial, para que não sejam confundidos com os materiais de consumo; o volume – representa a quantidade de embalagens (caixas, partes, embalagens etc) que foram recebidas; o projeto – nome por extenso e sem abreviações; o número interno – refere-se ao número interno de patrimônio dado ao equipamento; o número de patrimônio –

atribuído pela universidade; Termo de Cessão – número atribuído pela fundação em casos específicos, quando o bem fica sob a posse da universidade e do projeto enquanto o mesmo estiver vigente, mas pertence à fundação ou a agência de fomento que apoia o projeto; o Termo de Doação – também atribuído pela própria fundação, retratando o número do processo de doação; por fim, tem-se a situação – etapa que explicita em qual fase do processo de doação ou cessão o equipamento se encontra, correspondendo também a cor da linha da planilha. No que tange as cores, os bens podem estar nas seguintes situações: laranja – indica que já foi patrimoniado e é de inteira responsabilidade da universidade; verde – o bem está aguardando a liberação (Ag. Liberação) do setor de projetos para que os tramites administrativos possam prosseguir; azul – refere-se aos bens que foram cedidos à instituição de ensino, não sendo de responsabilidade da fundação enquanto o projeto estiver em vigência; roxo – representa que o bem já foi enviado para o projeto solicitante mas está aguardando o número de patrimônio (Ag. Patrimônio) cedido pela universidade; e vermelho – que indica que o bem aguarda a conferência técnica (Ag. Conferência) do coordenador ou do responsável indicado pelo mesmo.

Cumprindo os procedimentos apresentados o bem permanente estará pronto para ser transferido à universidade, passando a integralizar o inventário da instituição de ensino.

Apresentada a realidade que circunscreve a fundação, no que tange ao contexto da gestão organizacional, os materiais de consumo e os bens permanentes, é possível que sejam feitos apontamentos acerca das fragilidades identificadas, as quais serão evidenciadas no capítulo a seguir.

5.2 Fragilidades identificadas

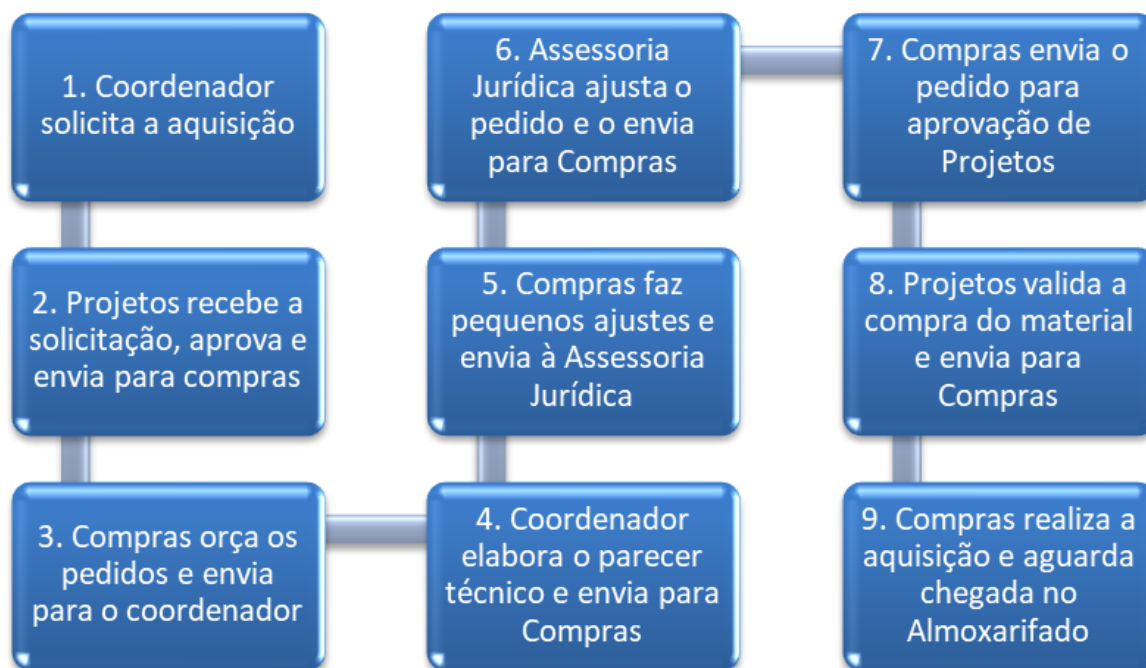
Em síntese, o capítulo propõe evidenciar as fragilidades identificadas a partir dos dados coletados, tanto pela observação direta (Apêndice 2) quanto pelas entrevistas realizadas (Apêndice 1), acerca dos problemas na gestão das matérias de consumo e dos bens permanentes, que envolvem os setores de compras, projetos e almoxarifado.

5.2.1 Materiais de Consumo

Referente aos materiais de consumo foi identificado que o gargalo está no excesso de burocratização existente entre os setores de compras e projetos, uma vez que o processo de compra é engessado e há dependência entre o setor de compras e o setor de projetos, pois

ambos estão sob a jurisdição da gerência de projetos, existindo apenas um gerente para ambos os setores. Esse engessamento ocorre, pois um mesmo processo de compra necessita tramitar entre os setores por diversas vezes, interferindo diretamente na função que o Setor de Compras desempenha, conforme a Figura 8 demonstra:

Figura 8: Solicitação de compra.



Fonte: Do Autor (2018).

Conforme pode ser observado na Figura 8, especificamente nos números 2 e 8, percebe-se dois momentos em que a solicitação de compra passa pelo setor de projetos, as duas etapas relacionam-se em comprovar se o bem que está sendo solicitado é condizente com o plano de trabalho do projeto solicitante. Contudo, na etapa 8 ocorre a validação da compra, a qual pode demorar dias, conforme pode ser observado (observação direta – apêndice 2), o que atrasa e engessa o processo de compra.

Foi possível perceber, pela observação direta, que corriqueiramente alguns dos funcionários do setor de compras ficam à espera da autorização de compra por parte do gerente de projetos, mesmo sabendo que existe recurso financeiro do Projeto X para efetuar a requisição do coordenador. Essa burocratização é percebida, tanto durante à entrevista quanto pela observação, pois uma única compra necessita passar pelo crivo do gerente de projetos, do gestor de compras, do coordenador do projeto e ainda pela assessoria jurídica da fundação, conforme relata os Entrevistadxs A e B:

[...] O Setor de projetos o recebe, verifica sua compatibilidade com o plano de trabalho e se esta de acordo com as especificações mínimas de descrição, logo após o envia ao gestor de compras que passa uma “pincelada” verificando possíveis erros e após, efetua a distribuição aos compradores que, regidos pela lei, efetuam o processo de compra com mínimo de 3 orçamentos. Após essa etapa é novamente enviada ao professor que elabora um parecer técnico selecionando a empresa por menor preço ou por especificação técnica, retirando assim a documentação necessária de regularidade da empresa e levado ao setor jurídico para deliberar a compra. Após essa etapa volta-se para o setor comprador e o mesmo solicita recurso para a gerencia de projetos (Entrevistadx A – Setor de Compras).

[...] O coordenador faz o pedido pela plataforma, via software. O Setor de Projetos recebe esse pedido, verifica se está compatível com o plano de trabalho que foi aprovado quando houve a aprovação do projeto, ou seja, se faz parte realmente do projeto, evitando que haja um desvio de compras, por exemplo. Em seguida Setor de Projetos encaminha o pedido ao Setor de Compras, que faz uma averiguação rápida, pra ver se está tudo certo com o pedido e passa o pedido para os compradores para que eles procurem por, no mínimo, três cotações. Em seguida se envia as cotações para o coordenador, que elabora um parecer técnico escolhendo a empresa, pode ser tanto pelo menor preço quanto pelo parecer técnico. O coordenador depois de escolhida a empresa, manda o pedido de volta para o comprador que retorna de novo para o gerente de projetos solicitando a liberação do recurso para compra. Aprovando a compra, o comprador faz o processo da compra e fica aguardando a sua chegada no almoxarifado (Entrevistado B – Setor de Compras).

Logo, o acúmulo de funções, do gerente de projetos, faz com que o processo de compra se torne moroso, retirando a autonomia do setor de compras em efetuar a aquisição de um bem mesmo já tendo sido atestado que a solicitação está condizente com o plano de trabalho do projeto, passando a existir mais um degrau administrativo, o que impacta diretamente no lead time, período de início de uma atividade até seu término (POZO, 2016), conforme explicita o Entrevistadx B:

[...] Mas no final a gente depende da aprovação, mais uma vez, do setor de projetos. Se tivesse um gerente do nosso setor (Compras), acho que esse processo seria mais rápido (Entrevistadx B – Setor de Compras).

Esta fragilidade não ocorre somente com os materiais de consumo, mas também com os bens permanentes, no entanto, o processo de compra do material permanente não é tão afetado, pois existe menor periodicidade de demanda. O maior problema identificado acerca dos bens permanentes está presente no almoxarifado e na gestão organizacional interna da Fundação X, o qual será abordado no próximo tópico.

5.2.2 Bens Permanentes

Com relação às fragilidades encontradas acerca dos bens permanentes destacam-se dois aspectos: escassez de equipamentos e equipe de almoxarifado enxuta. Conforme constatado pela observação direta (Apêndice 2), a equipe do almoxarifado é composta por um auxiliar de almoxarifado e um motorista, que enfrentam problemas quando é recebido um equipamento de grande porte. Observou-se (Apêndice 2), que ao chegar um material pesado, o almoxarife necessita da ajuda do funcionário da transportadora para alocar o material dentro do armazém, uma vez que não existe sequer uma empilhadeira manual para auxiliar na movimentação interna do material. Paoleschi (2018) entende que a armazenagem configura-se como o espaço para o recebimento, movimentação interna e facilitador de saída de materiais, incluindo como aspectos cruciais nesse processo o planejamento das ações e dos mecanismos que compõem esse processo, como arranjo físico, equipamentos de carga e descarga e que possibilitem a mobilidade interna e externa dos equipamentos, algo que não acontece na Fundação X, conforme pode ser observado na fala do Entrevistado D:

[...] Outro ponto a se destacar é a falta de equipamentos para uso contínuo do almoxarifado, como por exemplo, equipamentos que facilitem o transporte de materiais pesados, que pode causar um acidente e/ou problema na coluna dos funcionários do setor. (Entrevistado D – Setor de Almoxarifado).

Vale ressaltar que a falta de equipamentos, além de impactar no nível do serviço prestado e na qualidade do mesmo, impacta também na segurança dos funcionários do setor. Segundo o Entrevistado D e, conforme pode ser constatado pela observação direta (Apêndice 2), a falta de equipamentos pode resultar em problemas de saúde dos funcionários do setor, uma vez que necessitam carregar, remanejar e distribuir cargas pesadas.

O problema aumenta quando o bem é liberado para entrega, pois com o número insuficiente de funcionários, o setor precisa desdobrar-se para realizar o transporte do bem e entregá-lo no seu destino final. No entanto, diversas vezes observou-se (Apêndice 2) que o veículo disponibilizado pela fundação não suporta transportar determinados equipamentos, sendo necessário que o coordenador do projeto solicitante faça a retirada. Entretanto, o recolhimento não ocorre em um prazo curto, pois o coordenador do projeto é obrigado a fazer uma solicitação de veículo para a universidade. Contudo, enquanto o bem não é retirado, o *layout* do almoxarifado fica prejudicado, como relata o Entrevistado D:

[...] No caso de materiais permanentes, sobretudo com tamanho maior, o espaço físico é reduzido, fazendo com que estes equipamentos ocupem muito espaço dentro do setor, dificultando a locomoção, como o layout como um todo (Entrevistado D – Setor de Almojarifado).

Observou-se (Apêndice 2) que ao ter o espaço físico do almojarifado comprometido em virtude de equipamentos de grande porte, todas as operações dentro do setor, recebimento, armazenagem e distribuição, passam a sofrer consequências. Com o layout prejudicado, o recebimento é afetado, pois os espaços reservados para conferência quantitativa passam a estar ocupado por equipamentos, enquanto a armazenagem e a distribuição são prejudicadas, pois, os materiais de maior tamanho impactam na mobilidade interna e externa.

Dado o exposto, conclui-se que no caso dos bens permanentes a fragilidade advém da falta de investimento no setor, o que implica diretamente na inexistência dos equipamentos necessários para que o almojarifado desempenhe suas funções, o que impacta diretamente na qualidade do serviço prestado e pode trazer riscos a saúde dos funcionários do setor.

Logo, no que se refere às possíveis melhorias a serem feitas, estão o investimento em equipamentos e proposição de um diferente processo logístico, que serão explicadas no capítulo a seguir conjuntamente com a sugestão de melhoria referente aos materiais de consumo.

5.3 Sugestões de melhorias

Neste capítulo buscar-se-á propor possíveis oportunidades de melhorias no que tange aos materiais de consumo e bens permanentes externos à fundação. Para tanto, será apontado melhorias a respeito dos materiais de consumo e na sequência dos bens permanentes. Esses pontos a serem melhorados foram identificados por entrevistas (Apêndice 1) e pela observação direta (Apêndice 2) e estão alinhados com as fragilidades identificadas.

Uma primeira oportunidade de melhora relacionada aos materiais de consumo, diz respeito ao acúmulo de tarefas e responsabilidades do gerente de projetos/compras. De acordo com o que foi observado, os funcionários do Setor de Compras têm suas atividades interrompidas constantemente, pois necessitam que uma pessoa de outro setor (projetos) aprove ou não as requisições dos coordenadores dos projetos. Foi observado, durante a observação direta, que por diversas vezes o gerente de projetos não consegue autorizar ou negar tais requisições rapidamente, por estar atarefado com as outras funções que

desempenha, com isso os processos de compra ficam travados, mesmo havendo recurso financeiro para tal aquisição.

Propõe-se como solução para essa fragilidade, a nomeação de um gerente para o setor de compras, o qual ficaria encarregado de aprovar ou não a liberação de recurso para efetuar a compra. Vale ressaltar que essa medida não visa excluir o setor de projetos do processo de compra, pois o mesmo continuaria com a atribuição de ser o primeiro a receber a solicitação, analisa-la em relação à congruência do que está sendo solicitado em relação ao plano de trabalho do projeto, além da verificação da existência de recurso. Com um novo gerente para o setor de compras, o mesmo ficaria responsável por aprovar as compras após a autorização da Assessoria Jurídica, não sendo necessário que a solicitação de compra retorne ao setor de projetos, conforme pode ser visto na Figura 8 etapa 8, eliminando o processo burocrático de aprovação da compra pelo setor de projetos.

Este problema também acontece no caso dos bens permanentes, no entanto, não é, atualmente, um problema visto como grave, uma vez que as solicitações de materiais permanentes não ocorrem frequentemente.

No que se refere às possíveis melhorias a serem feitas no que tange aos materiais permanentes, estão investimento em equipamentos e mudanças no processo logístico.

A oportunidade de melhoria, refere-se a necessidade de investimento em equipamentos capazes de movimentar as cargas de maior tamanho e peso, uma vez que a equipe do almoxarifado é enxuta e incapaz de movimentar os bens mais pesados. Essa sugestão não visa somente melhorar o aproveitamento do espaço e a mobilidade dos bens que ali estão alocados temporariamente, mas visa a segurança dos funcionários, para que não se machuquem na tentativa de mover grandes cargas sem o auxílio dos equipamentos necessários.

Caso o investimento em equipamentos seja um empecilho financeiro para a Fundação X, propõe-se que sejam feitas entregas diretas de materiais permanentes aos coordenadores dos projetos, como no sistema *Just in Time* (JIT), que segundo Pozo (2016) é utilizado quando o espaço de armazenagem não comporta as matérias que serão recebidos, passando a ter entregas diretas, eliminando o agente depositário. Para viabilizar essa oportunidade de melhoria, ao invés do coordenador do projeto ir até ao almoxarifado durante a fase que foi nomeada de “aguardando conferência”, o almoxarife que se deslocará até onde o bem está localizado, eliminando duas fases do processo logístico, recebimento e armazenagem, o que tornaria o processo mais dinâmico. Locomovendo-se até o local onde o material fora alocado/armazenado, o almoxarife estaria de posse das informações necessárias para dar

entrada do equipamento tanto na planilha de controle interna quanto no software específico que a fundação utiliza.

Por fim, adotando-se a entrega direta, o almoxarifado da fundação passaria a ter seu espaço de guarda dos materiais otimizado, possibilitando armazenagem mais adequada aos materiais de consumo e melhor mobilidade dentro do setor.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho é um estudo de caso realizado em uma fundação que presta apoio a uma Universidade localizada no sul de Minas Gerais e teve como objetivo analisar os processos logísticos relativos aos materiais de consumo e bens permanentes externos à fundação, evidenciando os possíveis gargalos encontrados e sugerindo ações para melhoria dos mesmos.

Durante a análise de dados observou-se, que a fundação possui algumas fragilidades, derivadas da não existência de gerentes específicos para os setores de Projetos e Compras e do baixo investimento em equipamentos necessários para realização plena das atividades logísticas.

A não existência de um gerente específico para o setor de compras implica em um engessamento de suas atividades, uma vez que a liberação das compras fica sob a responsabilidade do gerente do setor de projetos. Já quanto aos processos logísticos, constatou-se a falta de equipamentos necessários para a realização das atividades do setor de almoxarifado, o que impacta no nível de serviço prestado, por congestionar o espaço físico do setor, além da demora na prestação do serviço.

Como medidas de solução para as fragilidades identificadas foram propostas as seguintes soluções: nomeação de um gerente específico para o setor de compras; investimento em equipamentos que auxiliem a carga, descarga e movimentação de materiais pesados; e a utilização de entregas diretas, no caso de materiais permanentes, nos departamentos da universidade.

Ao longo do estudo percebeu-se que a logística do setor público não se configura como uma área muito estudada, possuindo poucas bibliografias acerca do tema, logo, o presente estudo mostra-se como relevante à medida que aborda a logística de uma organização do terceiro setor.

Além de existirem poucas bibliografias acerca do tema, a Fundação X demonstrou-se pouco aberta para a realização da pesquisa, colocando entraves burocráticos a fim de

inviabilizar a pesquisa. Contudo, foi possível contornar esse problema conversando diretamente com os funcionários, que se propuseram a responder aos questionamentos em ambientes informais, fora das dependências da fundação.

No entanto, um ponto que contribuiu para a realização da pesquisa foi à observação direta participante, ocorrida previamente, enquanto o autor atuava como estagiário da fundação. Além disso, os funcionários se demonstraram inteiramente abertos para possíveis dúvidas ao longo do estudo, desde que suas informações pessoais fossem preservadas.

Por fim, conclui-se que o trabalho cumpriu com seu objetivo inicial, de analisar os procedimentos logísticos, do ponto de vista da administração de materiais e patrimônio, adotados pela fundação objeto de pesquisa, encontrar possíveis fragilidades e oferecer sugestões de melhoria. É válido ressaltar que o estudo foi feito em uma fundação, retratando os problemas que tal organização vive. Contudo, o estudo pode servir de base teórica para resolução de problemas similares de outras fundações semelhantes.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A.A.M.; SANO, H. **Função compras no setor público desafios para o alcance da celeridade dos pregões eletrônicos**. Revista de Administração Pública, v. 52, n. 1, p. 89-106, 2018. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v52n1/1982-3134-rap-52-01-89.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2018.
- ARBACHE, F.S. **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**. Editora FGV, 2015.
- BALLOU, R.H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos** – 5. Ed.: Logística Empresarial. – Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BALLOU, R.H. **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física** – São Paulo: Atlas, 1993.
- BARROS, C.A.P. et al. **A contribuição da logística reversa para redução dos custos e do impacto ambiental**. Ciências Gerenciais em Foco, v. 4, n. 1, 2018.
- BERTAGLIA, P.R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento** – 2 ed. – São Paulo: Saraiva, 2009.
- BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. J. **Logística Empresarial - O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BRASIL. **Decreto Nº 1.102, de 21 de novembro de 1903**. Institui regras para o estabelecimento de empresas de armazens gerais, determinando os direitos e obrigações dessas empresas. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D1102.htm>. Acesso em: 14 mai. 2018.
- BRASIL. **Instrução Normativa Nº 205, de 08 de abril de 1988**. Disponível em: <http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in205_88.htm> Acesso em: 07 mai. 2018.
- BRASIL. **Lei nº 13.151, de 28 de julho de 2015**. Dispõe sobre a finalidade das fundações, o prazo para manifestação do Ministério Público sobre suas alterações estatutárias e a remuneração dos seus dirigentes; e dá outras providências. Diário Oficial da república Federativa do Brasil. Brasília, DF, 28 jul. 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113151.htm>. Acesso em: 18 mar. 2018.
- CAIXETA-FILHO, J.V.; SILVEIRA MARTINS, R. **Gestão Logística do transporte de cargas**. São Paulo: Atlas, 2015.
- COSTA, W.A.S.; GALDINO, L. **Vantagem competitiva por meio da armazenagem a importância das variáveis logísticas**. REVISTA ENIAC PESQUISA, Revista ENIAC Pesquisa, v. 1, n. 2, p. 197-217, aug. 2014. ISSN 2316-2341. Disponível em: <<https://ojs.eniac.com.br/index.php/EniacPesquisa/article/view/103>>. Acesso em: 14 may 2018. doi:<http://dx.doi.org/10.22567/rep.v1i2.103>.

DAMMANN, D.R. **Manual do Almoxarifado**. Medianeira: UTFPR, 2012. Disponível em: <<http://www.utfpr.edu.br/medianeira/estrutura/diretorias/dirplad/departamento-de-materiais-e-patrimonio-1/manual-do-almoxarifado-1>> Acesso em: 07 mai. 2018.

EBSERH Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. **Regulamento da Unidade de Almoxarifado**. Uberaba: UFTM, 2017. Disponível em: <<http://www.ebserh.gov.br/web/hc-ufm/regulamento-do-almoxarifado>> Acesso em: 08 mai. 2018.

EBSERH Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. **Procedimento Operacional Padrão POP/ALMOXARIFADO/004/2015**. 2015. Disponível em: <<http://www.ebserh.gov.br/documents/147715/0/POP+4+-+Recebimento+de+Materiais+-+02-07-2015/c163f029-a938-4508-bf7e-0525812e46b5>> Acesso em: 07 mai. 2018.

FERREIRA, L.B.; TORRECILHA, N.; MACHADO, S.H.S. **A técnica de observação em estudos de administração**. Encontro da ANPAD, v. 36, 2012.

FILHO, J.S. **Administração de logística integrada: materiais, PCP e marketing** / João Severo Filho. – 2. Ed. rev. e atual. – Rio de Janeiro: E-papers, 2006, 310 p. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=WVh06POvIc0C&oi=fnd&pg=PA7&dq=administra%C3%A7%C3%A3o+de+materiais+e+patrim%C3%B4nio&ots=KP5MvdpPcI&sig=R2HEGhOl6BB8WQzOPICeh63N-w#v=onepage&q=administra%C3%A7%C3%A3o%20de%20materiais%20e%20patrim%C3%B4nio&f=false> Acesso em: 29 abr. 2018.

FLEURY, P.F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K.F. **Logística Empresarial – a Perspectiva Brasileira**. São Paulo:Atlas, 2000.

FLEURY, P.F.; WANKE, P. **Transporte de cargas no Brasil: estudo exploratório das principais variáveis relacionadas aos diferentes modais e às suas estruturas de custos. Estrutura e dinâmica do setor de serviços no Brasil**. Cap, v. 12, p. 409-464, 2006.

Disponível em: <

file:///C:/Users/Paulo/Desktop/TCC%201/Bibliografias/TRANSPORTE_DE_CARGAS_NO_BRASIL_ESTUDO_EXPLORATORIO.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2018.

FLEURY, Paulo Fernando. **Gestão estratégica do transporte**. Revista Tecnológica, v. 82, p. 60-67, 2002.

FREY, C.; BAUER, M.M. **Auditoria interna baseada no gerenciamento de risco operacional. Internal audit based on operational risk management**. Contabilidade em, p. 107, 2018. Disponível em: <<https://www.feevale.br/Comum/midias/ef704709-092f-45fb-81cb-5c0419ee5621/Ci%C3%A7%C3%A3o+de+materiais+e+patrim%C3%B4nio+em+perspectiva.pdf#page=107>>. Acesso em: 26 out. 2018.

GOMES, K.G.A. **Um método multicritério para localização de unidades celulares de intendência da FAB**. Rio de Janeiro: PUC - RIO – 2009.

LIMA, M.P. **Os custos de armazenagem na logística moderna**. Centro de, 2000. Disponível em: <http://professorricardo.tripod.com/Artigo_13.pdf>. Acesso: 14 mai. 2018.

MOURA, B.C. **Logística: Conceitos e Tendências**. Famacião, Portugal: Centro Atlântico, 2006.

NOVAES, A. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Elsevier Brasil, 2016. Disponível em: < https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=jNKsCQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=related:yMCbgaZDT8cJ:scholar.google.com/&ots=-kVRJTA1fa&sig=BcxV34V2nZZBs1g8KDC_s99pOWk#v=onepage&q&f=false >. Acesso em: 15 mai. 2018.

PAOLESCHI, B. **Estoques e armazenagem**. Editora Saraiva, 2018. Disponível em: < <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=HYdiDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=ARMAZENAGEM&ots=403KNosO8d&sig=lMqS1PAzEGoEZHro7NjX-POs9ro#v=onepage&q=ARMAZENAGEM&f=false> >. Acesso em: 26 out. 2018.

PRODANOV, C.C.; FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico**. - 2. ed. - Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: http://www.sucena.eng.br/eng_producao/2018/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf >. Acesso em: 21 out. 2018.

RAUPP, F.M.; BEUREN, I.M. **Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências**. _____ **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006. Disponível em: < https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33863767/metodologia_de_pesquisa_aplicavel_as_ciencias_sociais.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1530368455&Signature=yJLwHuNgjCMPQhUHg%2B7qEUAF6LU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMetodologia_de_pesquisa_aplicavel_as_cie.pdf > Acesso em: 30 de jun. 2018.

RESENDE, S.H.P. **Administração de materiais e patrimônio: uma análise da gestão patrimonial de uma fundação de apoio a uma universidade localizada no sul de minas gerais**. Trabalho de Conclusão de Curso – UFLA. Lavras, 2018.

ROSSI, G.B.; SERRALVO, F.A.; JOAO, B.N. **Análise de conteúdo**. Revista brasileira de marketing, v. 13, n. 4, p. 39-48, 2014. Disponível em: < http://revistabrasileiramarkeing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/view/2701/pdf_172 >. Acesso em: 21 out. 2018.

RUSSO, C.P. **Armazenagem, controle e distribuição**. Curitiba: Ibpx, 2009. Disponível em: < https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Jdc3PMCnXs8C&oi=fnd&pg=PA11&dq=armazenagem&ots=Qizu1vTu27&sig=HDFZPTW-kSuQ27yNDE3_NQfObYk#v=onepage&q=armazenagem&f=false >. Acesso em: 14 mai. 2018.

SCHNEIDER, M.D.; VIEIRA, A.C.P.; OLIVEIRA, A.L.R. **Análise da logística interna das vinícolas dos Vales da Uva Goethe**. 2018.

SEVERINO, A.J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2017. Disponível em : < <https://books.google.com.br/books?hl=pt->

BR&lr=&id=uBUpDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=metodologia+&ots=aHq3dp-TS1&sig=Fp7vtr2sOOtEPqYkLsAXpE5AiLI#v=onepage&q&f=false >. Acesso em: 05 jun. 2018.

SOUZA JÚNIOR. S.L. **Noções Básicas de Almoxarifado, Estoque, Transporte de Materiais**. 2009. Disponível em: < <https://pt.scribd.com/doc/55827958/Nocoas-Basicas-De-Almoxarifado-Estoque-Transporte-De-Materiais-Pronto-para-Impressao> > Acesso em: 08 mai. 2018.

VIANA, J.J. **Administração de materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas. 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - ENTREVISTAS

Entrevistado A - Setor de Compras

1. **Como se dão as compras na fundação? Qual o percurso necessário para que uma compra seja efetivada?**

R: O professor coordenador do projeto entra na plataforma, faz o pedido. O Setor de projetos o recebe, verifica sua compatibilidade com o plano de trabalho e se esta de acordo com as especificações mínimas de descrição, logo após o envia ao gestor de compras que passa uma “pincelada” verificando possíveis erros e após, efetua a distribuição aos compradores que, regidos pela lei, efetuam o processo de compra com mínimo de 3 orçamentos. Após essa etapa é novamente enviada ao professor que elabora um parecer técnico selecionando a empresa por menor preço ou por especificação técnica, retirando assim a documentação necessária de regularidade da empresa e levado ao setor jurídico para deliberar a compra. Após essa etapa volta-se para o setor comprador e o mesmo solicita recurso para a gerencia de projetos. Sendo assim o mesmo caso tenha, efetuado a Autorização de fornecimento e entrega dos produtos, que após chegarem, e feita a conferencia no setor de almoxarife e assim descendo a nota para pagamento e a entrega do produto ao professor/setor requerente no pedido.

2. **Você enxerga algum gargalo no processo de compra? Algum ponto que poderia ser melhorado ou repensado?**

R: Há vários. Como já é sabido, compradores não são “químicos, físicos, engenheiros” é necessário a melhor descrição possível para a criação dos processos de compra afim de facilitar a compra e se adquirir o produto correto e que atenda às necessidades do solicitante. Outro ponto é na falta de comunicação dos coordenadores que por vezes são complacentes demais com seus projetos, deixando sempre a gestora com problemas dos quais não são por ela criados, como por exemplo, a demora na entrega de mercadorias, ou na resposta de questionamentos afim de agilizar os processos dos quais todos estão inseridos. Há também uma grande falta de informação no que tange aos pareceres técnicos, por vezes liberados de forma errada, assim prejudicando a compra, sendo necessário por vezes, grandes retrabalhos e assim tendo falta de conclusão de vários pontos. Também é necessário falar a respeito da pouca autonomia que compras tem. Ter apenas um gestor para cuidar dos processos internos e não ter um gerente que seja responsável pela aprovação das nossas solicitações é um erro.

3. Segundo o organograma, o Setor de Compras está atrelado à Gerência de Projetos, o que pode significar que determinadas ações sejam submetidas à aprovação do setor de projetos, isso pode ser um engessamento do setor de compras? Explique.

R: Apesar de ser um engessamento, em partes, é necessário para a correta aplicação de recursos dos projetos de financiamento público, que são regidos por leis, normas e procedimentos próprios de cada instituição de fomento à pesquisa, onde algumas vezes sem um “filtro” adequado, coordenadores e compradores podem efetuar compras de forma errada, ou extrapolar o limite de recursos vigente. No entanto, como já disse, vejo que se houvesse um gerente somente de compras, que ficasse responsável pela aprovação de nossos pedidos, esse processo seria bem mais dinâmico e menos burocrático.

4. O processo de compras é quase que no seu total intangível, já que ocorre geralmente via sistemas. Você acredita que o almoxarifado desempenha um papel estratégico das compras? Ou seja, atuando como a única parte tangível do processo, possibilitando o cliente final (projetos da universidade) avaliar o nível de serviço prestado?

R: O Setor de almoxarifado pode e deve ser independente, tendo sua própria autonomia e importância dentro dos processos de compra e correção de possíveis falhas. Além de funcionar como uma espécie de “feedback” do fornecedor e professor, cabendo alterações no curso de cada projeto assim como possíveis defeitos de produtos ou dificuldade em relacionamento com determinados coordenadores.

Entrevistado B - Setor de Compras

5. Como se dão as compras na fundação? Qual o percurso necessário para que uma compra seja efetivada?

O coordenador faz o pedido pela plataforma, via software. O Setor de Projetos recebe esse pedido, verifica se está compatível com o plano de trabalho que foi aprovado quando houve a aprovação do projeto, ou seja, se faz parte realmente do projeto, evitando que haja um desvio de compras, por exemplo. Em seguida Setor de Projetos encaminha o pedido ao Setor de Compras, que faz uma averiguação rápida, pra ver se está tudo certo com o pedido e passa o pedido para os compradores para que eles procurem por, no mínimo, três cotações. Em seguida se envia as cotações para o coordenador, que elabora um parecer técnico escolhendo a empresa, pode ser tanto pelo menor preço quanto pelo parecer técnico. O coordenador depois de escolhida a empresa, manda o pedido de volta para o comprador que retorna de novo para o gerente de projetos solicitando a liberação do recurso para compra. Aprovando a compra, o comprador faz o processo da compra e fica aguardando a sua chegada no almoxarifado, que é recebida e conferida pelo almoxarife,

que também entrega pro local que solicitou e depois passa pro setor de compras a nota de pagamento.

6. Você enxerga algum gargalo no processo de compra? Algum ponto que poderia ser melhorado ou repensado?

Primeiro eu acho que o Setor de Compras não tem tanta autonomia, porque o pedido chega para o setor de projetos que já aprova em uma primeira estância o pedido de compra, até ai tudo bem, eles necessitam averiguar se está tudo certo com o pedido. Mas depois o processo de compra retorna para os compradores, que avaliam os orçamentos, fazem o papel de escolher as empresas mais vantajosas antes de mandar para o coordenador. Mas no final a gente depende da aprovação, mais uma vez, do setor de projetos. Se tivesse um gerente do nosso setor (Compras), acho que esse processo seria mais rápido. Outro ponto é que a falta de comunicação entre os compradores e os coordenadores também atrapalha. Nós (compradores) não sabemos, muitas vezes, o que quer dizer determinada nomenclatura de um produto, então solicitamos uma explicação para o coordenador, que também demora pra responder as vezes, então enquanto isso o processo de compra acaba ficando parado.

7. Segundo o organograma, o Setor de Compras está atrelado à Gerência de Projetos, o que pode significar que determinadas ações sejam submetidas à aprovação do setor de projetos, isso pode ser um engessamento do setor de compras? Explique.

Entendo que os dois setores tem que trabalhar juntos, que o pessoal de projetos possui a capacidade técnica para averiguar se os pedidos estão alinhados com o plano de trabalho que o projeto possui, então ainda assim estaríamos ligados. Mas como falado antes, um gerente específico para o nosso setor seria muito benéfico, ajudaria a dar mais dinâmica para as nossas atividades.

8. O processo de compras é quase que no seu total, intangível, já que ocorre geralmente via sistemas, você acredita que o almoxarifado desempenha um papel de estratégico das compras? Ou seja, atuando como a única parte tangível do processo, possibilitando o cliente final (projetos da universidade) avaliar o nível de serviço prestado?

O setor de almoxarifado é de extrema importância, é através dele que a gente tem um feedback do professor e do fornecedor, sabendo se a compra foi bem feita, se tudo saiu como o planejado se os produtos obedeceram as especificações etc. Concordo muito com a pergunta no que diz respeito a tangibilidade também, porque nós do setor de compras fazemos tudo pela internet, via email ou pelo software, então esse contato entre o

funcionário da fundação, o almoxarife no caso, com o professor é muito importante, porque é pra ele (almoxarife) que o professor passa uma avaliação do serviço, que chega pra gente (setor de compras) como uma crítica boa ou construtiva.

1. **Qual o papel que o setor de projetos desempenha em relação à aquisição de materiais de consumo e bens permanentes relativos aos projetos em vigência na universidade?**

O setor de projetos é responsável por autorizar a compra de materiais de consumo e bens permanentes dos projetos em execução. No setor ocorre a liberação da compra de acordo com o plano de trabalho do projeto, bem como a liberação de saldo, ou seja, se o projeto tem recurso disponível para tal aquisição. Assim, é no setor de projetos que se inicia a aquisição de bens e materiais.

2. **Segundo o organograma, tanto o setor de projetos quanto o setor de compras estão sob a jurisdição da Gerência de Projetos, ambos os setores respondendo a apenas um gerente, você acredita que uma eventual separação entre compras e projetos seria benéfico para ambos os setores? Por quê?**

Essa separação já começou a ocorrer e ela foi muito benéfica para ambos os setores, pois, com gestores distintos, foi possível dar atenção individualizada a cada setor, aumentando assim a eficiência. No entanto, ainda continua sob a responsabilidade da Gerência de Projetos.

3. **Você enxerga algum ponto crítico no setor que pode vir a impactar em outras áreas da fundação? Por exemplo: uma atividade que está emperrada ou que esteja acontecendo dentro do setor de projetos impacta na celeridade das atividades de outras áreas da fundação?**

O setor de projetos e setor de compras são diretamente ligados, assim, ações de um setor impactam diretamente no outro. Um dos pontos críticos, não só do setor, mas da Fundação como um todo, é o quadro de funcionários reduzido para atender toda a demanda da universidade.

4. **Levando em consideração que o Terceiro Setor surgiu com a proposta de oferecer serviços que o Estado não oferecia ou que possuíam um alto nível de burocracia, você enxerga que a fundação oferece flexibilidade suficiente para a execução de projetos? Por quê?**

A fundação depende de repasse de recursos de órgãos públicos, assim, acaba que existe uma certa burocracia na execução dos processos, pois, todas as despesas têm que ser realizadas de acordo com as normas estabelecidas pelo órgão financiador devida a prestação de contas ao

final do projeto. Porém, a execução dos processos na fundação acaba sendo um pouco mais flexível do que os que ocorrem diretamente no setor público.

Entrevistado D - Setor de Almojarifado

1. Como é o funcionamento do almojarifado da instituição, comente com detalhes

O setor de almojarifado desempenha uma função bastante específica dentro da organização, sendo o único setor pelo qual, de certa forma, um processo intangível torna-se tangível, ou seja, é responsável pelo recebimento físico das mercadorias. Além do recebimento, o setor também é responsável pela entrega e liberação dos produtos internos e externos à organização. Outras funções do setor são: registro dos recebimentos de mercadorias, registro de bens permanentes (em sistemas específicos), pré-lançamento de notas fiscais, controle de estoques (de bens de consumo internos), dentre outras funções.

2. Existe um fluxo para o recebimento de materiais de consumo e bens permanentes no almojarifado? Descreva-o. Existe diferença no tratamento entre materiais de consumo e bens permanentes?

A partir do pedido realizado pelo coordenador do projeto, é feito o processamento do pedido, sendo realizado o processo de compra, pelo setor de compras, seja por licitação (em suas mais diversas modalidades), ou em casos de identificada necessidade de dispensa ou inexigibilidade. Feito isso, é gerada uma autorização de fornecimento. O próximo passo é aguardar o bem chegar ao almojarifado, vindo do fornecedor vencedor do certame, onde são armazenados por um tempo curto e preparados para serem entregues ao departamento correspondente.

Esse fluxo de recebimento se refere tanto a materiais de consumo quanto a permanentes. Porém, há diferenças no “pós-recebimento”. Os materiais de consumo, após a chegada no almojarifado, são conferidos, de acordo com a autorização de fornecimento e, estando em conformidade com o que foi solicitado, são encaminhados ao setor correspondente na Universidade.

Já os materiais permanentes, após recebidos, a priori não são conferidos no ato, pois somente são abertos com autorização e acompanhamento do coordenador do projeto, que é quem solicita as mercadorias. Após a conferência e o aceite do coordenador é que o bem é entregue no setor correspondente.

3. Utiliza-se de planilhas ou softwares como auxílio na catalogação e controle dos materiais de consumo e bens permanentes?

Sim. Existem softwares específicos que auxiliam na catalogação dos materiais, tanto de consumo, quanto permanentes. Para materiais de consumo, é utilizado um software ERP,

contendo informações de projetos e compras, onde são lançados os bens que chegaram ao almoxarifado. Em relação aos materiais permanentes, além do lançamento no software citado anteriormente, também há a necessidade do lançamento/cadastro em um segundo software, contábil, para que possa o bem ser incorporado ao patrimônio da organização.

Também existem planilhas de controle, para que se possam controlar todos os tipos de bens que chegaram e saíram no almoxarifado, com diversas especificações como: número do bem, coordenador, projeto, setor, dentre outros. Essas planilhas são importantes para o controle do fluxo de materiais no almoxarifado.

4. Existe algum entrave na prestação do seu serviço? Algum fator que poderia ser melhorado? Recursos materiais escassos ou inexistentes, por exemplo?

Sim. Sobretudo no que diz respeito aos materiais permanentes. Há uma falta de preocupação ou a falta de importância para a questão de materiais e patrimônio: a atividade fim da fundação, que é o apoio a projetos de pesquisa e extensão da universidade tem uma preocupação enorme no que diz respeito a gerenciamento de recursos e execução desses projetos, mas a questão de gestão de materiais e patrimônio ficava muito aleatória, sobretudo porque não havia um funcionário específico que zelasse por essa área.

Outro ponto a se destacar é a falta de equipamentos para uso contínuo do almoxarifado, como por exemplo, equipamentos que facilitem o transporte de materiais pesados, que pode causar um acidente e/ou problema na coluna dos funcionários do setor.

5. O espaço físico do almoxarifado comporta as cargas que são recebidas de maneira adequada?

Para materiais de consumo, sim, pois, em sua grande maioria, o recebimento e entrega destas mercadorias é numa espécie de sistema *just-in-time*, sendo quase imediata a entrega.

No caso de materiais permanentes, sobretudo com tamanho maior, o espaço físico é reduzido, fazendo com que estes equipamentos ocupem muito espaço dentro do setor, dificultando a locomoção, como o layout como um todo.

6. Como funciona a distribuição dos materiais de consumo e bens permanentes para a universidade e para a própria instituição?

Se tratando de materiais de consumo o recebimento e entrega destas mercadorias é numa espécie de sistema *just-in-time*, sendo quase imediata a entrega. A distribuição é feita em veículo próprio da organização ou retirado pelo coordenador do projeto no próprio almoxarifado.

Em relação a materiais permanentes, depende muito do tamanho do equipamento. Quando o equipamento é pequeno, há a possibilidade, assim como os materiais de consumo, a

distribuição pode ser feita em veículo próprio da organização ou retirado no próprio almoxarifado. Se tratando de equipamentos maiores, há a necessidade da entrega direta no setor solicitante ou até mesmo apoio de veículos maiores (caminhões, empilhadeira, etc) da Universidade ao qual a organização presta apoio.

7. Existe alguma limitação para prestação de seu serviço quando as cargas são grandes, volumosas e/ou pesadas?

Sim. Os “veículos de apoio” pertencentes à Universidade citados acima nem sempre estão disponíveis. Há também uma certa “retenção” por parte da Universidade em ceder estes veículos. O melhor procedimento então seria a entrega direta da transportadora ao setor correspondente. O grande entrave, é que no contrato, a obrigação do transportador é entregar o material no almoxarifado da organização e não em outro local. Ai entra a negociação, para que seja firmado um acordo para a entrega de mercadorias deste tipo em outros locais.

8. Você considera que o almoxarifado desempenha bem a sua função? Existem pontos que poderiam ser melhorados? Onde?

No geral, devido à falta de recursos e até mesmo de apoio da própria organização em relação a processos de melhorias no setor de almoxarifado, o setor desempenha um bom papel. Há grande esforço por parte dos funcionários para que os processos sejam mais claros e alinhados com outros setores da organização. Em relação a possíveis melhorias, acredito que não só o almoxarifado em si deve participar deste processo, mas a organização como um todo. Desde o processamento de compras até o recebimento e entrega das mercadorias, os processos precisam seguir uma linha, padronizada e planejada, para que não haja divergências e nem problemas decorrentes de falha humana.

Apêndice 2

Relatório de Observação Direta Participante

Este documento trata-se de um relatório de observação direta participante, que trará de forma sucinta a experiência do presente autor na Fundação X, na qual foi estagiário durante os meses de junho a dezembro do ano de 2017, alocado pelo período de quatro meses no Setor de Almoarifado e durante dois meses no Setor de Projetos.

O relatório tem por objetivo apresentar, através da observação direta e participante, os gargalos que foram percebidos no que tange os materiais de consumo e bens permanentes, com enfoque nos processos logísticos e procedimentos administrativos durante os seis meses em que o autor esteve presente na instituição.

Iniciando no Setor de Almoarifado, percebeu-se inicialmente que o setor não possui independência, que se trata de um subsetor do Setor de Compras, pertencente à Gerência de Projetos. O reflexo dessa não emancipação se dá, principalmente, na destinação de recursos ao setor, praticamente nula. O setor funciona atualmente em uma pequena instalação improvisada dentro de uma antiga lavanderia industrial. Conta com uma equipe extremamente enxuta, sendo apenas um auxiliar de almoxarife e um motorista. Não possui equipamentos de mobilidade de materiais, nem tampouco de carga e descarga, todos os carregamentos e descarregamentos são feitos utilizando força bruta.

No que tange as responsabilidades atribuídas ao Setor de Almoarifado, restringem-se ao recebimento, armazenagem e distribuição de materiais, configurando-se como breve agente depositário entre fornecedores e universidade. Para execução plena dessas atribuições o setor utiliza planilhas específicas de controle, tanto para materiais de consumo quanto para bens permanentes, conforme as figuras abaixo:

Exemplo de planilha para materiais de consumo:

DATA	DESCRIÇÃO	PROTOCOLO	DESTINATÁRIO	VOLUMES	RECEBIDO POR	SITUAÇÃO
07/09/2018	Ácido sulfú	137	DEG	7 cx	André	Entregue
08/09/2018	Pipeta 5ml	138	DCA	20 cx	Alberto	Entregue
27/09/2018	Seringa	139	DMV	1 cx	Ana Maria	Entregue
05/10/2018	Soro	140	DZO	3 cx		Ag. Entrega

Fonte: Do Autor (2018).

Exemplo de planilha para bens permanentes:

DATA	Coord. Do Projeto	Dpto	Protocolo	Volumes	Projeto	Nº Interno	Nº Patrimônio	Termo de Cessão	Termo de Doação	Situação
06/05/18	Professor A	DEG	37	3 cx	Projeto X	1.322	101.323	-	44/2018	Patrimoniado
04/07/18	Professor B	DAE	48	2 cx	Projeto F	1.413		-	45/2018	Ag. Liberação
13/07/18	Professor C	DIR	59	1 cx	Projeto Z	1.518		13/2018	-	Cedido
05/08/18	Professor D	DFI	101	1 cx	Projeto J	2.054		-	46/2018	Ag. Patrimônio
28/09/18	Professor E	DCS	213	13 cx	Projeto Y	2.340		-	47/2018	Ag. Conferência

Fonte: Do Autor (2018).

Ambas as planilhas servem de respaldo para a Fundação X, pois nelas estão descritas as informações referentes aos materiais de consumo e bens permanentes no que se refere a onde foram entregues, quem os recebeu, quantidade de volumes entregues, no caso dos materiais permanentes qual a situação em que o bem está, podendo estar Patrimoniado, Aguardando Liberação, Cedido Aguardando Patrimônio ou Aguardando Conferência, dentre outras informações relevantes.

Além das planilhas, o setor também utiliza um software específico, o qual se comunica diretamente com os setores de Compras e Projetos, gerando documentos que também oferecem respaldo a Fundação X, como guias de entregas que devem ser assinadas pelos responsáveis pelo recebimento nos departamentos e Autorizações de Fornecimento.

Ainda sobre o Setor de Almoxarifado, existe um cronograma que deve ser respeitado para a execução das atividades. Antes de receber um material, de consumo ou permanente, o responsável pelo recebimento faz uma análise da Nota Fiscal (N.F) juntamente com a Autorização de Fornecimento (A.F), averiguando se tudo que foi solicitado na A.F está presente na N.F. Não havendo divergências faz-se conferência quantitativa e prossegue-se com o recebimento, assinando e carimbando o canhoto da N.F e mantendo uma cópia da N.F. Em seguida, conferem-se as especificidades dos materiais, os embala novamente, se necessário, e passa-se ao registro nas planilhas e no software. Após registrar os materiais nas planilhas e no software o material vai para a armazenagem, local em que permanece até que sua entrega seja feita ou até que o coordenador solicitante a retire presencialmente.

Após a entrada dos materiais de consumo e bens permanentes nas planilhas e no software, as Notas Fiscais são levadas até o Setor Financeiro, para que sejam liquidadas e pagas.

No que tange a distribuição dos materiais, é possível perceber um grande gargalo, quando há materiais de grande porte fica inviável que se leve dentro do veículo que a Fundação X dispõe para transporte, uma vez que é uma *pick-up* de pequeno porte e não abarca

corretamente determinas mercadorias. Com isso, o material fica a espera, de um veículo disponibilizado pela Universidade, dentro do espaço do almoxarifado, podendo levar dias e até meses, conforme observado. Neste ponto também é possível observar outro gargalo, pois sendo um material pesado e grande, e não havendo nenhum equipamento capaz de movimentar a carga sem que coloque em risco a saúde física dos funcionários, o material fica exatamente como o fornecedor descarregou ou os funcionários do setor (auxiliar de almoxarifado e motorista) tentam movimentá-lo, na tentativa de alocá-lo da melhor maneira dentro do layout do almoxarifado, colocando seu próprio bem estar em risco e podendo danificar o material.

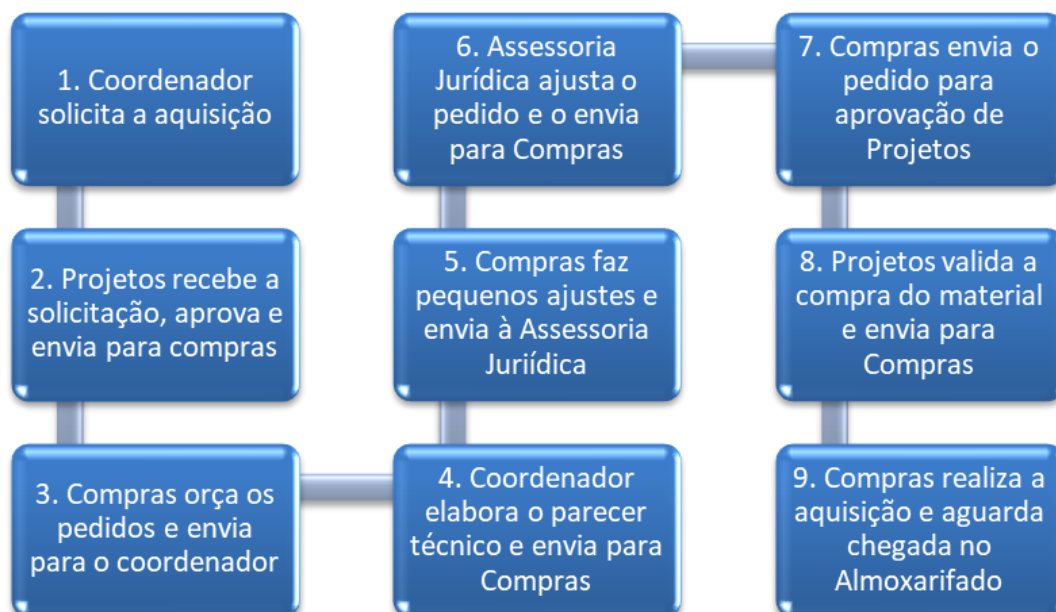
Durante os meses em que o autor esteve inserido dentro do contexto do almoxarifado, o autor presenciou o motorista com problemas na coluna, fruto das cargas e descargas extremamente pesadas. O autor, mesmo se tratando de um estagiário, colou sua própria integridade física em risco por diversas vezes, na tentativa de alocar materiais pesados de uma melhor maneira dentro do espaço físico do almoxarifado ou carregando e descarregando os materiais.

Em relação ao Setor de Projetos, o autor desempenhou a tarefa de prestação de contas acerca dos projetos que tinham se encerrado na Universidade para qual a Fundação X presta apoio. Mesmo não sendo o foco de suas atribuições, o autor pode observar falhas em relação aos procedimentos administrativos ligados aos materiais de consumo e bens permanentes externos à fundação, uma vez que esteve alocado no mesmo escritório em que tais procedimentos ocorriam.

Inicialmente as demandas dos coordenadores dos projetos da instituição de ensino chegam às gestoras de projetos, que as avaliam com o intuito de comprovar que o recurso existe e que faz parte do plano de trabalho do projeto do coordenador. Após a validação da requisição, o pedido é encaminhado para o setor de compras que orça tal pedido de aquisição, no mínimo três cotações, e as envia para o coordenador. Enviadas ao coordenador, o solicitante elabora um parecer técnico justificando sua escolha, relacionando-a com o menor preço ou quanto às especificidades do material. Este parecer técnico de escolha volta para o Setor de Compras, o qual corrige possíveis incongruências e o envia para a Assessoria Jurídica. Após essa etapa o pedido volta ao Setor de Compras que o encaminha novamente ao Setor de Projetos, para sua aprovação final e somente depois de tal aprovação que a compra pode ser efetivada.

Dentro desse procedimento administrativo, observou-se um elevado grau de burocratização das atividades, uma vez que o pedido tramita no seguinte sentido:

Procedimento administrativo do processo de aquisição de um material:



Fonte: Do Autor (2018).

Observou-se que mesmo o pedido já tendo sido aprovado pelo Setor de Projetos no segundo passo e passando pelo crivo do Setor de Compras no quinto passo e pela Assessoria Jurídica no sexto passo, a aprovação apenas se dá no oitavo passo do esquema acima retratado. Ou seja, passa pela avaliação de três setores, inclusive da Assessoria Jurídica que é de fato quem responde legalmente pelas compras, mas depende da aprovação final do Setor de Projetos. Essa burocratização do processo de compra reflete em um engessamento do Setor de Compras, uma vez que são feitas solicitações diárias de compras e o processo acima retratado decorre durante dias.

Observou-se que a fase que mais prejudica o processo é justamente a fase que se propõem ser eliminada, que é a aprovação final do Setor de Projetos, no oitavo passo, que se resume a dar literalmente um “OK” no sistema, mas que chega a demorar dias, pois o setor sempre se encontra abarrotado de outras atividades.

Em suma, o autor observou que os principais gargalos em relação aos materiais de consumo e bens permanentes externos à fundação, se dão no Setor de Almoarifado, quando os materiais que são entregues são demasiadamente grandes e pesados, sendo esse problema por consequência do baixo investimento e credibilidade atribuída ao setor; e na alta burocratização que existe em torno das compras de materiais, sejam de consumo ou permanentes, que refletem na visão do autor, de acordo com a observação direta e participante, em um engessamento do Setor de Compras.