

Inovação na gestão de suprimentos: A implantação do almoxarifado virtual na UFT

TAVARES, Pedro Henrique Almeida. ph.tavares@mail.uft.edu.br

CHAVES, Carlos Masuec de Souza. carlos.masuec@mail.uft.edu.br

LELIS, Flávio Roldão de Carvalho. flavioroldao@iftu.edu.br

Universidade Federal do Tocantins | PROFIAP/UFT

Resumo

Este artigo analisa a transição da gestão tradicional de estoques para o modelo de almoxarifado virtual na Universidade Federal do Tocantins (UFT), com foco no campus de Porto Nacional, com o objetivo de compreender os efeitos dessa mudança sobre a eficiência dos processos institucionais de suprimentos. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e apoio de elementos quantitativos. Para isso, foram utilizados procedimentos de análise documental institucional e exame de dados de movimentação de materiais do almoxarifado, permitindo a comparação entre o modelo tradicional de gestão de estoques e o novo modelo virtual adotado pela universidade. Os resultados indicam que o modelo tradicional apresentava acúmulo de materiais, baixa rotatividade de estoque, risco de obsolescência e maiores custos operacionais. Em contrapartida, o almoxarifado virtual promoveu simplificação dos fluxos, redução de desperdícios, eliminação da estocagem física prolongada e maior agilidade no atendimento das demandas institucionais. Como contribuição, o estudo evidencia que o almoxarifado virtual constitui uma inovação gerencial relevante para a administração pública universitária, podendo servir de referência para outras instituições públicas que buscam maior eficiência, economicidade e modernização da gestão de suprimentos.

Palavras-Chave: Gestão de estoques; Almoxarifado virtual; Logística pública; Eficiência administrativa; Inovação na gestão pública.

1. Introdução

A crescente demanda da sociedade por transparência e eficiência na administração pública tem impulsionado transformações nos modelos de gestão adotados pelo Estado. Nos últimos anos, a ampliação do controle social sobre os gastos governamentais passou a exigir maior racionalidade no uso dos recursos públicos, especialmente em áreas historicamente marcadas por ineficiências, como a gestão de estoques. Nesse contexto, a administração pública brasileira passou por uma inflexão com a inclusão do princípio da eficiência pela Emenda Constitucional nº 19 (Brasil, 1998). Esse novo paradigma gerencialista reforçou o compromisso da gestão pública com resultados, produtividade e qualidade dos serviços, tornando a logística de suprimentos estratégica para a economicidade e a efetividade das políticas públicas (Bresser-Pereira, 2001).

Contudo, muitas instituições ainda mantêm práticas de estocagem preventiva, realizando grandes compras anuais motivadas por incertezas orçamentárias e entraves em processos licitatórios (Oliveira, 2012). Essa lógica frequentemente resulta em excesso de materiais armazenados, perdas por obsolescência e custos elevados de manutenção. Na Universidade Federal do Tocantins (UFT), a realidade não é distinta: a aquisição de grandes volumes de materiais para garantir a disponibilidade futura revela fragilidades no planejamento e compromete a eficiência dos processos institucionais.

Diante desse cenário, novas abordagens inspiradas no setor privado, como a filosofia *Just in Time* (JIT), propõem a eliminação de estoques por meio da aquisição sob demanda, focando na redução de desperdícios (Ohno, 1997; Slack *et al.*, 2010). No âmbito público, essa lógica materializa-se nos almoxarifados virtuais, onde a instituição realiza pedidos diretamente a fornecedores conforme a necessidade real. Na UFT, essa transição iniciou-se no segundo semestre de 2024, visando uma transformação não apenas logística, mas cultural e organizacional, voltada à gestão eficiente e colaborativa.

O objetivo deste artigo é analisar a transição da gestão tradicional para a virtual de almoxarifado na UFT, identificando seus impactos sobre a eficiência dos processos de suprimentos. Para isso, desenvolve-se um estudo de caso no campus de Porto Nacional da UFT, com base em análise documental e em dados quantitativos de movimentação de materiais,

comparando os dois modelos de gestão. O artigo está estruturado em referencial teórico, metodologia, análise dos resultados e considerações finais.

2. Revisão da Literatura/Fundamentação Teórica

2.1 Eficiência na Administração Pública

A busca pela eficiência consolidou-se como um dos pilares centrais da gestão pública contemporânea, especialmente após a Emenda Constitucional nº 19/1998, que elevou esse conceito ao *status* de princípio constitucional. Esse marco legal representou uma transição do modelo burocrático weberiano para uma administração pública gerencialista, mais comprometida com a produtividade e a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Para Flesch (2015), o princípio da eficiência exige que os recursos públicos sejam utilizados de forma racional e eficaz, visando sempre o bem-estar coletivo.

Vieira e Nobre (2024) afirmam que a eficiência no setor público está ligada ao uso econômico dos recursos disponíveis, de modo a garantir a continuidade dos serviços mesmo em contextos de restrição orçamentária. Sousa (2024) acrescenta que, associada à transparência, a eficiência fortalece o controle social e legitima a ação estatal. Lima Filho e Peixe (2020) analisam a eficiência em três dimensões: alocativa, relacionada à adequada destinação dos recursos; técnica, voltada à execução eficaz das atividades institucionais; e social, ligada à ampliação do alcance dos serviços prestados.

Rocha (2019) destaca que a eficiência pode ser entendida tanto como valor permanente de otimização gerencial quanto como diretriz das reformas administrativas. Na gestão logística, ela se expressa pela adoção de modelos mais ágeis, econômicos e apoiados em tecnologias digitais, essenciais para uma administração pública mais transparente e orientada ao cidadão (Vieira & Nobre, 2024).

2.2 Gestão de Estoques: Conceitos e Modelos

A gestão de estoques é uma função estratégica que busca o equilíbrio entre a disponibilidade imediata de materiais e o controle dos custos operacionais. Em organizações públicas, falhas nesse equilíbrio podem comprometer serviços essenciais ou gerar desperdícios

significativos com a imobilização de capital e perdas por obsolescência. Conforme Durães Soares e Ferraz Gomes (2016), a gestão eficiente deve perseguir o ponto ideal entre disponibilidade e economicidade.

Para racionalizar as aquisições e assegurar o equilíbrio operacional, a literatura recomenda o uso de ferramentas clássicas como o Lote Econômico de Compra (LEC), o ponto de pedido e a Curva ABC. A análise da Curva ABC, especificamente, possibilita a identificação de itens com maior valor agregado ou impacto na operação, direcionando um monitoramento mais rigoroso para esses ativos. A necessidade dessa precisão técnica é reforçada por evidências empíricas que ilustram os prejuízos de uma gestão ineficiente.

Em estudo realizado no Instituto Federal do Espírito Santo verificaram que a superestimação de estoques resultou em vultosos valores financeiros imobilizados e na baixa rotatividade de materiais (Veiga *et al.*, 2024). De forma semelhante, ao investigarem a gestão em laboratórios da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), Durães Soares e Ferraz Gomes (2016) constataram que a carência de sistemas informatizados e a infraestrutura física inadequada comprometeram severamente a segurança e o planejamento das aquisições.

Adicionalmente, Tridapalli *et al.* (2011) defendem a modernização da gestão de estoques integrada à cadeia de suprimentos no setor público. A adoção de tecnologias de informação e ferramentas de governo eletrônico permite conectar planejamento, compras e consumo, reduzindo custos operacionais e ampliando a transparência. Em ambientes universitários, a reestruturação dos fluxos de entrada e saída de materiais é indispensável para alinhar a gestão aos princípios da economicidade e transparência.

2.3 Gestão Pública e Logística Terceirizada

A logística pública contemporânea tem incorporado modelos voltados à redução de desperdícios e ao uso racional dos recursos, entre eles o *Just in Time* (JIT). Originado no setor privado, esse modelo pressupõe a aquisição de insumos conforme a demanda real, evitando estoques elevados e favorecendo maior eficiência. No setor público, sua aplicação estimula sistemas de abastecimento sob demanda, frequentemente operados por fornecedores externos, com ganhos em controle de custos e fluxo de caixa (Devatz & Herculani, 2017).

Nesse contexto, a terceirização logística permite transferir atividades operacionais a empresas especializadas, possibilitando que as instituições concentrem esforços em suas atividades-fim. Sua efetividade, contudo, depende da integração da cadeia de suprimentos, da adequação dos processos de compras, da governança contratual e do uso de sistemas de informação para monitoramento e controle (Silva *et al.*, 2022). Assim, a logística terceirizada pode constituir alternativa viável e eficiente para a administração pública quando apoiada por tecnologia, planejamento e acompanhamento de resultados.

3. Método de pesquisa

Este estudo adota abordagem qualitativa, com apoio de elementos quantitativos, sendo caracterizado como pesquisa aplicada, bibliográfica, descritiva e documental, desenvolvida por meio de estudo de caso no campus de Porto Nacional da UFT. A escolha desse campus justifica-se por constituir um recorte empírico diretamente inserido na transição entre o modelo tradicional e o modelo virtual de almoxarifado, permitindo examinar, em contexto real, seus efeitos sobre os fluxos de suprimentos e a gestão de materiais.

A pesquisa desenvolveu-se em duas etapas complementares. A primeira consistiu na análise documental de normas, processos administrativos e manuais da UFT, com o objetivo de compreender a estrutura organizacional da gestão de materiais e os fluxos associados aos modelos tradicional e virtual. A segunda consistiu na análise quantitativa da movimentação de materiais no almoxarifado do campus, com base no Relatório de movimentação de bens extraído do Sistema Integrado de Educação (SIE), referente ao período de 27 de julho de 2022 a 27 de julho de 2023. Esse recorte foi definido pela vigência da Ata de Registro de Preços nº 10/2021, constante do Processo administrativo SEI nº 23101.004026/2022-16 (UFT, 2022), permitindo analisar o funcionamento do modelo tradicional imediatamente antes da adoção do almoxarifado virtual.

4. Análise dos Resultados

4.1 Análise da Gestão Tradicional de Almoxarifado na UFT

A gestão de almoxarifado da UFT estava inserida em uma estrutura organizacional

multicampi, composta por cinco campi e uma Reitoria, distribuída em três níveis gerenciais: estratégico, tático e operacional, conforme dispõe a Resolução CONSUNI nº 29, de 31 de outubro de 2018, da UFT (UFT, 2018). No nível estratégico, a Pró-Reitoria de Administração (PROAD) era responsável pelo planejamento, coordenação e supervisão das atividades relacionadas à gestão de materiais.

No nível tático, a Diretoria de Administração (DIRAD) e as Direções de Campus atuavam na aprovação e consolidação das demandas de compras. No nível operacional, a Coordenação de Recursos Materiais (CRM), a Divisão de Almoxarifado Central e os Departamentos de Suprimentos e Logística (DSL) executavam, respectivamente, os processos de aquisição, controle do estoque geral e gestão cotidiana do almoxarifado, conforme sintetizado no Quadro 2.

Quadro 2 - Atribuições dos setores envolvidos no processo de gestão de materiais da UFT.

Setor	Nível	Atribuição
PROAD	Estratégico	Planejamento, coordenação e supervisão das atividades relacionadas à gestão de materiais
DIRAD	Tático	Atribuições de aprovação e consolidação das demandas de compras
Direção de Campus	Tático	Atribuições de aprovação e consolidação das demandas de compras do campus
CRM	Operacional	Responsável por processos de aquisição
Almoxarifado Central	Operacional	Organização e controle do estoque geral
DSL	Operacional	Gestão cotidiana do almoxarifado e suporte às unidades demandantes

Fonte: Elaboração própria com base na Resolução nº 29, de 31 de outubro de 2018

Nesse modelo, o processo de gestão de materiais iniciava-se com o levantamento das demandas pelas unidades da UFT, em conformidade com a Portaria Normativa Gabinete da Reitoria/UFT nº 14/2023 (UFT, 2023a). As demandas eram organizadas pelo DSL do campus, registradas no Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações (PGC) e, posteriormente, encaminhadas à DIRAD para análise e consolidação no Plano Anual de Contratações (PCA).

Após a aprovação do PCA, a CRM conduzia os processos licitatórios. No período analisado, o fornecimento de materiais de expediente foi viabilizado pelo Pregão Eletrônico

SRP nº 10/2021, constante do Processo administrativo SEI nº 23101.004026/2022-16 (UFT, 2022), destinado à aquisição de 207 itens para os campi da UFT e da UFNT, além das Reitorias, com valor estimado de R\$ 1.974.877,39. Desse processo resultaram 12 Atas de Registro de Preços, totalizando R\$ 859.254,45, com vigência entre 27 de julho de 2022 e 27 de julho de 2023 (UFT, 2022).

Com as atas vigentes, as unidades podiam requisitar os materiais, cabendo ao DSL formalizar a solicitação, à Direção de Campus aprová-la e à Diretoria de Gestão Orçamentária realizar o empenho. Na sequência, a CRM autorizava o fornecimento, e o fornecedor entregava os itens diretamente à unidade requisitante.

O recebimento e a conferência eram realizados pelo DSL, que registrava a entrada no sistema, armazenava os materiais no almoxarifado físico, atestava a nota fiscal e encaminhava o processo à Coordenação de Finanças para pagamento. Desse modo, a dinâmica operacional envolvia sucessivas etapas administrativas até a efetiva disponibilização dos materiais às unidades.

Conforme o Manual de Gestão de Almoxarifado: Distribuição e Dispensação de Materiais de Consumo (UFT, 2023b), a retirada dos materiais pelas unidades demandantes ocorria por meio do SIE. Nessa etapa, o DSL avaliava cada solicitação, podendo ajustá-la ou rejeitá-la conforme a disponibilidade e os limites de estoque.

Quando aprovada, a demanda era atendida mediante separação dos itens, entrega com assinatura e registro da movimentação no sistema. Assim, a gestão tradicional de almoxarifado baseava-se em uma lógica de itens previamente licitados, entrada e controle físico de materiais, atendimento às requisições internas e baixa sistemática do estoque, caracterizando um modelo apoiado na formação e manutenção de estoques físicos.

4.2 Análise da Gestão Virtual de Almoxarifado na UFT

A UFT implementou o modelo de almoxarifado virtual a partir de fevereiro de 2025, sem alterar sua estrutura administrativa formal, mas com redistribuição das atribuições dos setores envolvidos na gestão de materiais, conforme apresentado no Quadro 3. Nesse novo arranjo, mantiveram-se os órgãos anteriormente responsáveis, com redefinição de suas funções

no processo de suprimentos.

Quadro 3 - Atribuições dos setores envolvidos no processo de gestão de materiais da UFT.

Setor	Nível	Atribuição
PROAD	Estratégico	Planejamento, coordenação e supervisão das atividades relacionadas à gestão de materiais
DIRAD	Tático	Aprovar solicitações orçamentárias para aquisição de materiais e supervisionar o controle das aquisições realizadas
Direção de Campus	Tático	Aprovar solicitações orçamentárias para aquisição de materiais e supervisionar o controle das aquisições realizadas no campus
CRM	Operacional	Responsável pelo processo de aquisição da empresa terceirizada
Almoxarifado Central	Operacional	Gestor do contrato de terceirização de serviços de suprimento de materiais
DSL	Operacional	Responsável por aprovar as demandas no sistema, receber os materiais e atestar as notas fiscais

Fonte: Elaboração própria com base na Resolução nº 29, de 31 de outubro de 2018 (UFT, 2018)

No plano operacional, a principal mudança foi a substituição do modelo baseado em atas de registro de preços e compras diretas pela contratação de serviços continuados de *outsourcing* para a gestão de um almoxarifado virtual, com fornecimento sob demanda e gerenciamento por sistema *web*. Essa modalidade foi viabilizada pelo Edital de Licitação nº 90011/2024-UFT (UFT, 2024b), que resultou na contratação de empresa especializada para executar o suprimento de materiais de consumo.

Além da alteração do fluxo, houve mudança no regime contratual. Enquanto as atas do modelo anterior possuíam vigência máxima de 12 meses, nos termos da Lei nº 14.133 (Brasil, 2021), o novo modelo passou a admitir contratos de prestação de serviços continuados com maior duração, conferindo mais estabilidade e previsibilidade à gestão de suprimentos.

Conforme o Manual de Almoxarifado Virtual (UFT, 2024a), o processo de requisição passou a funcionar em sistema *web*, no qual o usuário seleciona os itens, submete o pedido ao DSL para autorização e, após aprovação, a empresa realiza a separação e a entrega diretamente à unidade solicitante. O recebimento permanece sob responsabilidade do DSL, que também atesta a nota fiscal no sistema do fornecedor.

A principal ruptura em relação ao modelo tradicional está na eliminação da estocagem física prévia. Os materiais são disponibilizados à unidade logo após o recebimento,

dispensando armazenamento prolongado. O processo de pagamento também foi simplificado, com consolidação mensal das notas fiscais pelo Almocharifado Central. Segundo o Termo de Referência do Edital nº 90011/2024-UFT (UFT, 2024b), o modelo foi adotado em razão da frequência das contratações, da necessidade de entregas parceladas e da busca por maior agilidade e padronização nas aquisições.

4.3 Análise Comparativa dos Modelos

Embora a estrutura administrativa da UFT tenha sido formalmente mantida, a mudança nos fluxos e nas atribuições operacionais do almocharifado caracteriza uma reengenharia de processos. Conforme Hammer e Champy (1994), a reengenharia envolve a revisão e o redesenho dos processos com vistas à melhoria de desempenho. Nesse sentido, a substituição do modelo tradicional, baseado em estoque físico e atas de registro de preços, por um sistema de fornecimento sob demanda, com gestão terceirizada e integração digital, alterou de forma significativa a lógica dos processos de suprimento.

No modelo tradicional, a gestão de materiais dependia de planejamento prévio e de previsão anual de demanda, o que frequentemente gerava distorções entre necessidade prevista e consumo real. Como consequência, havia formação de estoques excessivos, maior risco de obsolescência e custos elevados de armazenagem. Com a implantação do almocharifado virtual, essa lógica foi substituída por uma dinâmica de fornecimento sob demanda, aproximando-se dos princípios do *Just in Time* e tornando o sistema mais responsivo (Ohno, 1997).

A comparação dos fluxos, sintetizada no Quadro 4, evidencia que o modelo tradicional era mais fragmentado e dependente de múltiplas etapas intermediárias, enquanto o modelo virtual transferiu parte relevante das atividades logísticas à empresa contratada, permitindo à universidade concentrar-se na autorização, no controle e no acompanhamento. Houve também simplificação do processo de pagamento, com empenho prévio global e consolidação mensal das notas fiscais, favorecendo racionalização administrativa e previsibilidade orçamentária.

Quadro 4 - Fluxo dos modelos de gestão de almocharifado da UFT

Modelo de Gestão de Almocharifado Tradicional	Modelo de Gestão de Almocharifado Virtual
Planejamento de Demandas	Planejamento de Demandas



Realização da Licitação	Licitação para Contratação da Empresa
Registro em Atas de Registro de Preços	Assinatura do Contrato
Solicitação de Materiais	Empenho de Despesa à Empresa
Abertura de Processo para Empenho de Despesa	Recebimento de Solicitações de Materiais via Sistema <i>Web</i> Disponibilizado
Contatar Fornecedor para Entrega	Aprovação das Solicitações pelo DSL
Recebimento dos Materiais	Recebimento dos Materiais e Ateste da Nota Fiscal pelo Sistema <i>WEB</i>
Lançamento no Sistema de Gestão	Comunicação ao Demandante para Retirada do Material
Estocagem no almoxarifado	Retirada pelo Demandante
Abertura de Processo para Pagamento	
Recebimento de Solicitações de Materiais Disponíveis no Sistema	
Aprovação das Solicitações	
Retirada dos Materiais pelo Demandante no Almoxarifado	
Registro da Saída no Sistema	

Fonte: Elaboração própria com base nos documentos analisados. (UFT, 2023b; UFT, 2024a)

A análise da eficiência foi complementada pelos dados do Relatório de movimentação de bens do SIE (UFT, 2025), apresentados no Quadro 5. No período de 27 de julho de 2022 a 27 de julho de 2023, o estoque inicial era de 9.496 itens, avaliados em R\$ 11.992,42. Ao longo do ano, registraram-se entradas de 5.626 itens, no valor de R\$ 15.359,36, e saídas de apenas 3.158 itens, equivalentes a R\$ 5.442,91, resultando em estoque final de 11.964 itens, no valor de R\$ 21.908,87.

Quadro 5 - Fluxo de movimentação do almoxarifado do Campus Porto Nacional (27/07/2022 a 27/07/2023)

ESTOQUE INICIAL (27/07/2022)		MOVIMENTAÇÃO NO PERÍODO DE 1 ANO				ESTOQUE FINAL (27/07/2023)	
Quant. Inicial	Valor Inicial	Quant. Entrada	Valor Entrada	Quant. Saída	Valor Saída	Quant. Final	Valor Final
9496	R\$ 11.992,42	5626	R\$ 15.359,36	3158	R\$ 5.442,91	11964	R\$ 21.908,87

Fonte: Adaptação do Relatório Nº 06.04.99.13 - Movimentação Detalhada - Período (UFT, 2025)

Esse desequilíbrio entre entradas e saídas indica que o consumo não acompanhava o ritmo das aquisições, produzindo crescimento contínuo do estoque. Como observam Veiga *et al.* (2024), estoques elevados podem representar recursos ociosos, custos de armazenagem e risco de obsolescência. O próprio relatório identificou itens como CDs e DVDs sem movimentação no período, evidenciando acúmulo de materiais sem utilidade prática e baixa rotatividade.

Entre as causas dessa ineficiência, destacam-se a dificuldade de prever demandas com antecedência, a burocracia do processo licitatório e as limitações logísticas associadas a entregas em lotes. Em contraste, o almoxarifado virtual opera sob demanda, elimina a necessidade de estocagem prolongada e reduz gargalos associados à lentidão dos processos de compra pública. Ao mesmo tempo, contribui para economia de espaço físico e de recursos humanos, além de tornar os fluxos mais ágeis por meio da digitalização e do ateste eletrônico de notas fiscais.

Em síntese, a transição para o almoxarifado virtual na UFT racionaliza fluxos e reduz desperdícios, reforçando os princípios da economicidade e eficiência. Esta reengenharia substitui a estocagem preventiva pelo modelo Just in Time, mitigando riscos de obsolescência e imobilização de capital (Hammer & Champy, 1994; Ohno, 1997; Veiga et al., 2024). Com a integração digital e a terceirização estratégica, a universidade alcança uma gestão ágil e desburocratizada, alinhada às exigências da administração pública moderna (Soares & Gomes, 2016).

5. Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo analisar a transição da gestão tradicional para a gestão virtual de almoxarifado na UFT, a partir de um estudo de caso no campus de Porto Nacional. Com base na análise documental e quantitativa da movimentação de materiais, foi possível observar mudanças significativas nos fluxos operacionais, nas responsabilidades institucionais e, sobretudo, na eficiência da gestão de suprimentos.

O modelo tradicional, pautado em previsões anuais e em estocagem física, revelou-se limitado diante das demandas dinâmicas e da necessidade de racionalização dos recursos

públicos. O acúmulo de materiais, a baixa rotatividade de estoque e os altos custos com armazenagem evidenciaram a necessidade de mudanças estruturais.

A implementação do almoxarifado virtual representou uma ruptura com práticas burocráticas consolidadas, promovendo uma reengenharia dos processos logísticos. A adoção do fornecimento sob demanda, via sistema *web* e com apoio de empresa especializada, resultou em maior agilidade, redução de desperdícios, desburocratização dos fluxos e economia de espaço físico e de recursos operacionais. Além disso, a nova lógica permitiu um melhor alinhamento com os princípios da eficiência e economicidade previstos na Constituição Federal.

Conclui-se que a transição para o modelo virtual de gestão de estoques na UFT constitui um avanço relevante na modernização da administração pública universitária. Ainda que envolva desafios de adaptação cultural e técnica, os benefícios superam as limitações, configurando-se como referência para outras instituições públicas que buscam otimizar seus processos logísticos. Estudos futuros poderão aprofundar a análise da percepção dos usuários, dos impactos financeiros de longo prazo e da sustentabilidade desse modelo em contextos institucionais distintos.

Referências

BRASIL. Constituição (1988). **Emenda constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1998.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República, 2021.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: Editora 34, 2001.

DEVATZ, Weverton; HERCULANI, Rhadler. Just-in-Time na gestão da produção: apontamento das diferenças e vantagens na qualidade e redução de custos em confronto com o sistema tradicional. **Revista Fafibe On-Line**, Bebedouro, SP, v. 10, n. 1, p. 46-59, 2017.

Disponível em:

<https://unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/revistafafibeonline/sumario/66/26032018152>

[458.pdf](#). Acesso em: 16 jul. 2025.

DURÃES SOARES, Charles; FERRAZ GOMES, Almiralva. Administração de estoques em uma organização pública: um estudo na Assessoria de Laboratórios (ASSLAB) da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), campus de Vitória da Conquista. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**, Vitória da Conquista, ano XIII, n. 22, p. 37-53, 2016. Disponível em: <http://periodicos2.uesb.br/ccsa/article/view/2110>. Acesso em: 16 jul. 2025.

FLESCH, Carla Machado. A submissão da administração pública ao princípio da eficiência visando à satisfatória consecução de seus fins. **Boletim Científico ESMPU**, Brasília, a. 14, n. 45, p. 211-238, jul./dez. 2015. DOI: 10.63601/bcesmpu.2015.n45.211-238. Disponível em: <https://doi.org/10.63601/bcesmpu.2015.n45.211-238>. Acesso em: 16 jul. 2025.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

LIMA FILHO, Saulo Silva; PEIXE, Blênio Cezar Severo. Análise de eficiência na gestão de recursos das Instituições Federais de Ensino Superior à luz da nova administração pública. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 17, n. 43, p. 88-103, abr./jun. 2020. DOI: 10.5007/2175-8069.2020v17n43p88. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2020v17n43p88>. Acesso em: 16 jul. 2025.

OHNO, Taiichi. **O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala**. Porto Alegre: Bookman, 1997.

OLIVEIRA, Paulo Henrique de. A lógica das compras públicas em tempos de restrição orçamentária: entre o excesso e a escassez. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 4, p. 951-968, 2012.

ROCHA, Manoel Ilson Cordeiro. Administração pública, princípio da eficiência e administração gerencial. **Revista do Ministério Público do Estado de Goiás**, Goiânia, n. 14, p. 45-64, jul./dez. 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/337309493_Administracao_Publica_principio_da_eficiencia_e_administracao_gerencial. Acesso em: 16 jul. 2025.

SILVA, Ailton Pereira da; BARRETO, Edineuza Andrade; ROSA, Josemi dos Santos. **Just in Time e seu impacto na logística**. 2022. 27 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Logística) – Centro Universitário Brasileiro, Recife, 2022. Disponível em: <https://www.grupounibra.com/repositorio/LOGIS/2022/just-in-time-e-seu-impacto-na-logistica7.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2025.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SOUSA, Gabriel de Moraes. Eficiência e transparência na administração pública: desafios e

perspectivas para uma gestão responsável e inovadora. **Revista Foco**, [S. l.], v. 17, n. 11, p. 1-22, 2024. DOI: 10.54751/revistafoco.v17n11-252. Disponível em:

<https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/7044>. Acesso em: 16 jul. 2025.

TRIDAPALLI, Juarez Paulo; FERNANDES, Elton; MACHADO, Waltair Vieira. Gestão da cadeia de suprimento do setor público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 401-433, mar./abr. 2011. ISSN 0034-7612. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rap/a/DSQ7TrHhhVrLctwYH5JzyRh/>. Acesso em: 16 jul. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. Conselho Universitário. **Resolução nº 29, de 31 de outubro de 2018**. Estabelece normas e procedimentos para a organização e inovação da estrutura organizacional da UFT, com vistas ao fortalecimento da capacidade institucional. Palmas: UFT, 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. Gabinete da Reitoria. **Portaria Normativa nº 14/2023**. Define diretrizes para o planejamento das contratações públicas no âmbito institucional. Palmas: UFT, 2023a.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Manual interno da gestão de almoxarifado**. Palmas: UFT, 2023b.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Manual interno do almoxarifado virtual**. Palmas: UFT, 2024a.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Processo administrativo SEI nº 23101.003574/2024-82**. Contratação de almoxarifado virtual baseado em outsourcing e serviços continuados. Palmas: UFT, 2024b.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Processo administrativo SEI nº 23101.004026/2022-16**. Aquisição de materiais de expediente. Palmas: UFT, 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Relatório de movimentação de bens**. Sistema Integrado de Educação (SIE). Campus Porto Nacional, período de 27 jul. 2022 a 27 jul. 2023. Palmas: UFT, 2025.

VEIGA, Alex Golffetto da; VEIGA, Halisson Golffetto da; CHRISTO, Simone de Souza. Minimização de custos através da gestão de estoques: um estudo de caso em uma instituição pública de ensino. **Revista Foco**, [S. l.], v. 17, n. 11, p. 1-31, 2024. DOI: 10.54751/revistafoco.v17n11-233. Disponível em:

<https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/7022/5044>. Acesso em: 16 jul. 2025.

VIEIRA, Nayara Horrana Pedra; NOBRE, Chimene Kuhn. Eficiência na Administração Pública. **Revista FT – Ciências Sociais**, v. 28, ed. 134, 8 maio 2024. DOI: 10.5281/zenodo.11145898. Disponível em: <https://revistaft.com.br/eficiencia-na-administracao-publica/>. Acesso em: 16 jul. 2025.