

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E RECURSOS HUMANOS - SEGER
ESCOLA DE SERVIÇO PÚBLICO DO ESPÍRITO SANTO – ESESP



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



PÓS-GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA E INOVAÇÃO

JOÃO FELIPE DE ALMEIDA FONSECA

A APLICAÇÃO DA CURVA ABC NA GESTÃO DE ESTOQUE
DA SECRETARIA DE ESTADO DA JUSTIÇA DO ESPÍRITO SANTO



VITÓRIA
2025



27 3636-6705 - Adm. Financeiro
27 3636-6734 - Secret. Escolar
27 3636-6719 - Desen. de Talentos



esesp.es.gov.br
ead.es.gov.br
ead.es.gov.br/esespon



Rua Francisco Fundão
Morada de Camburi -
CEP 29.062-545



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



JOÃO FELIPE DE ALMEIDA FONSECA

**A APLICAÇÃO DA CURVA ABC NA GESTÃO DE ESTOQUE
DA SECRETARIA DE ESTADO DA JUSTIÇA DO ESPÍRITO SANTO**

Trabalho de Conclusão de Curso, na forma de um Plano de Ação, apresentado ao Curso de Pós-Graduação Especialização Lato Sensu em Gestão Pública e Inovação, da Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP), como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública e Inovação.
Orientador: Prof.º Dr. Leandro de Souza Lino

VITÓRIA
2025



27 3636-6705 - Adm. Financeiro
27 3636-6734 - Secret. Escolar
27 3636-6719 - Desen. de Talentos



esesp.es.gov.br
ead.es.gov.br
ead.es.gov.br/esespon



Rua Francisco Fundão
Morada de Camburi -
CEP 29.062-545



PLANO DE AÇÃO (TCC)

PRODUTO TÉCNICO

O Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública e Inovação, promovido pela Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP), é uma iniciativa aprovada pela Resolução n.º 7.730/2024 e Parecer n.º 8.227/2024 do Conselho Estadual de Educação do Espírito Santo (CEE). Seu principal objetivo é aprimorar e expandir o conhecimento teórico e prático em Gestão Pública e Inovação, capacitando servidores públicos estaduais e municipais que já possuem formação superior. Com uma carga horária total de 430 horas, sendo 396 horas dedicadas a atividades teórico-práticas e 34 horas reservadas para estudos individuais e elaboração do trabalho monográfico final, o curso busca alinhar conceitos e práticas pedagógicas essenciais para enfrentar os desafios e solucionar problemas complexos encontrados no dia a dia das instituições públicas.

A formação visa atender às demandas sociais e do mundo do trabalho, em sintonia com as necessidades da sociedade capixaba contemporânea. Por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, busca-se desenvolver ações e políticas públicas eficazes que promovam o progresso e o bem-estar da comunidade, capacitando os participantes para um desempenho excepcional no ambiente administrativo do setor público. Com o intuito de contribuir para a Gestão Pública e a Inovação do Estado do Espírito Santo, o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) dos alunos se dá na forma de um Plano de Ação que tem por objetivo abordar um problema específico do setor de trabalho do aluno e propor soluções práticas.

Proponente: **João Felipe de Almeida Fonseca**

Cargo: Analista do Executivo

Lotação: Secretaria de Estado da Justiça do Espírito Santo (SEJUS)

Atuação: Gerência de Gestão Administrativa - GGAD





GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



AGRADECIMENTOS

Expresso um agradecimento especial à minha equipe de trabalho na Gerência de Gestão Administrativa – GGAD, da SEJUS. O reconhecimento se estende pela oportunidade de contribuir para a melhoria dos processos de trabalho e pelo comprometimento demonstrado no exercício diário, bem como pelo incentivo fundamental que me foi concedido para a participação e o desenvolvimento nesta Pós-Graduação.

Por fim, congratulo e parabenizo a Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP). De modo particular, estendo este reconhecimento ao meu orientador, prof. Dr. Leandro de Souza Lino, pela generosa troca de conhecimento e experiências, em nome dele agradeço aos Coordenadores da Pós-Graduação em Gestão Pública e Inovação: Gelson Silva Junquilha, Áurea da Silva Galvão Almeida, Joatan Nunes Machado Júnior e Ademilde Rodrigues Zizo Marcarini. O mérito é por oferecerem esta valiosa oportunidade de desenvolvimento profissional aos servidores do Estado do Espírito Santo e dos seus respectivos municípios.



27 3636-6705 - Adm. Financeiro
27 3636-6734 - Secret. Escolar
27 3636-6719 - Desen. de Talentos



esesp.es.gov.br
ead.es.gov.br
ead.es.gov.br/esespon



Rua Francisco Fundão
Morada de Camburi -
CEP 29.062-545



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



RESUMO

O gerenciamento de estoques em órgãos públicos, como a Secretaria de Estado da Justiça do Espírito Santo (SEJUS - ES), apresenta desafios logísticos significativos que podem comprometer a continuidade e a qualidade dos serviços essenciais. Este trabalho propõe a elaboração e implementação de um Plano de Ação detalhado para otimizar o controle de suprimentos na SEJUS - ES por meio da metodologia da Curva ABC. O objetivo principal é proporcionar uma gestão de estoques mais estratégica, alinhada ao Princípio de Pareto, onde os esforços de controle são concentrados nos itens de maior valor de consumo (Classe A). A metodologia da pesquisa é de natureza aplicada e exploratória, utilizando a abordagem quantitativa e qualitativa por meio de um Estudo de Caso. Será realizado um diagnóstico do estoque atual, com coleta de dados históricos de consumo para o cálculo da Curva ABC e a classificação dos materiais em Classes A, B e C. Em seguida, o Plano de Ação definirá políticas de controle diferenciadas para cada classe, abrangendo frequência de inventário, definição de estoques de segurança e procedimentos de ressuprimento. Os resultados esperados incluem a redução de custos operacionais e perdas por obsolescência, a otimização do capital de giro e, principalmente, a melhoria do nível de serviço, garantindo maior disponibilidade dos itens críticos (Classe A) para as operações da Secretaria, elevando a eficiência e a transparência na gestão de recursos públicos.

Palavras-chave: Curva ABC. Controle de Estoque. Gestão Pública. Logística. SEJUS - ES.



27 3636-6705 - Adm. Financeiro
27 3636-6734 - Secret. Escolar
27 3636-6719 - Desen. de Talentos



esesp.es.gov.br
ead.es.gov.br
ead.es.gov.br/esespon



Rua Francisco Fundão
Morada de Camburi -
CEP 29.062-545



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



ABSTRACT

Inventory management in public agencies, such as the Espírito Santo State Department of Justice (SEJUS - ES), presents significant logistical challenges that can compromise the continuity and quality of essential services. This study proposes the development and implementation of a detailed Action Plan to optimize supply control at SEJUS - ES using the ABC Curve methodology. The main objective is to provide more strategic inventory management, aligned with the Pareto Principle, where control efforts are concentrated on items with the highest consumption value (Class A). The research methodology is applied and exploratory in nature, using a quantitative and qualitative approach through a Case Study. A diagnosis of the current inventory will be carried out, with the collection of historical consumption data for the calculation of the ABC Curve and the classification of materials into Classes A, B, and C. Next, the Action Plan will define differentiated control policies for each class, covering inventory frequency, definition of safety stocks, and replenishment procedures. The expected results include a reduction in operating costs and losses due to obsolescence, optimization of working capital, and, above all, improvement in the level of service, ensuring greater availability of critical items (Class A) for the Secretariat's operations, increasing efficiency and transparency in the management of public resources.

Keywords: ABC curve. Inventory control. Public management. Logistics. SEJUS - ES.



27 3636-6705 - Adm. Financeiro
27 3636-6734 - Secret. Escolar
27 3636-6719 - Desen. de Talentos



esesp.es.gov.br
ead.es.gov.br
ead.es.gov.br/esespon



Rua Francisco Fundão
Morada de Camburi -
CEP 29.062-545



SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	07
2	TIPO DO PRODUTO TÉCNICO.....	11
3	SITUAÇÃO ENCONTRADA ANTES DA PESQUISA.....	13
4	OBJETIVOS.....	19
4.1	GERAL.....	19
4.2	ESPECÍFICOS.....	19
5	REFERENCIAL TEÓRICO	20
5.1	GESTÃO DE ESTOQUES E A EFICIÊNCIA NO SETOR PÚBLICO.....	20
5.2	A METODOLOGIA DO PRINCÍPIO DA CURVA ABC.....	20
5.3	PERDAS E CUSTOS: O RISCO DA MÁ GESTÃO E A MENSURAÇÃO DE RESULTADOS.....	21
6	METODOLOGIA UTILIZADA.....	23
7	CONTRIBUIÇÕES GERAIS DO PLANO.....	24
8	POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO	27
8.1	IMPACTOS GERAIS	27
8.2	IMPACTOS ESPECÍFICOS	27
8.3	CRONOGRAMAS FÍSICO FINANCEIRO DE IMPLANTAÇÃO DA SOLUÇÃO..	29
9	ASPECTOS INOVADORES	30
10	SETORES DA SOCIEDADE INFLUENCIADOS	32
11	AÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO SERVIÇO.....	34
	REFERÊNCIAS.....	36





GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



1 INTRODUÇÃO

O controle de estoque representa uma das funções mais críticas e estratégicas da gestão operacional, tanto para organizações do setor privado quanto para entidades do setor público. Como fundamento principal, o controle de estoque visa balancear a necessidade de manter materiais e produtos disponíveis para atender à demanda (garantindo a continuidade das operações ou dos serviços) com o imperativo de minimizar os custos associados à sua aquisição e armazenagem. A correta gestão do estoque é um fator determinante para a saúde financeira, a eficiência operacional e a competitividade de uma empresa, e para a economicidade e a qualidade do serviço prestado por um órgão governamental (Pozo, 2007)

No setor privado, o controle de estoque está diretamente ligado à rentabilidade e ao capital de giro. Um estoque excessivo imobiliza capital, aumenta os custos de armazenagem, manuseio, seguros e o risco de obsolescência; por outro lado, um estoque insuficiente pode levar à ruptura (falta de produto), resultando em perda de vendas, insatisfação do cliente e consequente erosão da participação de mercado. Ferramentas analíticas como a Curva ABC (Classificação ABC) e o uso de modelos de previsão de demanda e reposição (como o Ponto de Pedido e os Modelos de Lote Econômico de Compra) são cruciais para otimizar essa equação, buscando o *just-in-time* ou um estoque de segurança ideal (Slack; Brandon-Jones; Johnston, 2018).

Já no setor público, a gestão de estoque adquire uma dimensão adicional de responsabilidade fiscal e governança. O objetivo não é maximizar o lucro, mas sim garantir a continuidade e a qualidade dos serviços essenciais (saúde, segurança, educação) utilizando o recurso público com a máxima economicidade e transparência. O controle de estoque deve aderir estritamente às normas de licitação, à legislação orçamentária e às exigências de *accountability* (prestação de contas) impostas pelos Tribunais de Contas. A falta de materiais vitais em uma secretaria





GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



estadual, por exemplo, não resulta apenas em perda financeira, mas em impacto social e na interrupção da missão institucional.

Dessa forma, a gestão de estoques no setor público é um fator essencial para o bom funcionamento da máquina administrativa e a eficiência no uso de recursos públicos (Chiavenato, 2014; Vianna, 2021). A Secretaria de Estado de Justiça do Espírito Santo (SEJUS) enfrenta desafios relacionados à manutenção de estoques de insumos, materiais de higiene, medicamentos e outros itens necessários ao funcionamento das unidades prisionais.

A Curva ABC, formalmente conhecida como Classificação ABC de Estoques, é uma ferramenta de gestão de estoque baseada no Princípio de Pareto (Regra 80/20), que afirma que aproximadamente 80% dos efeitos resultam de 20% das causas. Na gestão de estoque, essa curva classifica os itens em três categorias (A, B e C) de acordo com seu valor de consumo ou importância para o negócio (em termos de faturamento, margem de lucro, volume de vendas, etc.), permitindo que o gestor concentre mais atenção nos produtos que mais impactam os resultados (Chiavenato, 2014).

Os itens são classificados da seguinte maneira:

Classe A: Corresponde a uma pequena quantidade de itens (cerca de 10% a 20% do total) que representam a maior parte do valor total do estoque (aproximadamente 70% a 80%). Estes itens merecem atenção e controle rigorosos.

Classe B: Itens de valor e volume intermediários (cerca de 30% dos itens, representando 15% do valor).

Classe C: Grande quantidade de itens (cerca de 50% dos itens) que, no entanto, representam uma pequena parcela do valor total (cerca de 5%). Estes demandam um controle mais simplificado (Vianna, 2021).

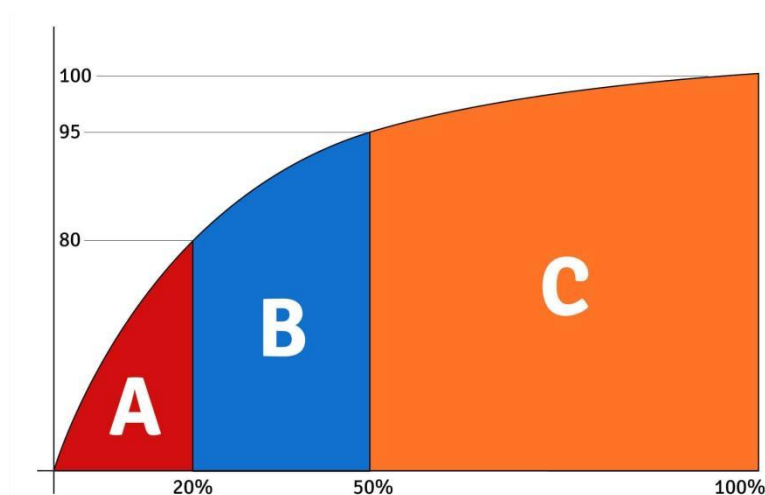




GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



Figura 1: Gráfico Curva ABC



Fonte: Salescope, 2022.

A ineficiência na gestão de estoques na esfera pública, assim como no setor privado, acarreta graves problemas que afetam diretamente os resultados da organização e o público atendido. De acordo com Pereira *et al* (2022), a ausência de um controle eficaz das entradas e saídas pode levar a:

- Perdas por inadequação ou desperdício: itens com prazo de validade vencido, deterioração por armazenagem incorreta ou obsolescência.
- Custos de manutenção elevados: estoques excessivos imobilizam capital que poderia ser aplicado em outras áreas prioritárias. Além disso, aumentam os custos de armazenagem e segurança.
- Ruptura de estoque: a falta de itens essenciais pode comprometer a eficiência operacional, a qualidade do serviço e, potencialmente, gerar riscos e instabilidade.

Diante da necessidade de aprimorar o controle de materiais para evitar perdas, reduzir custos e garantir o suprimento de itens essenciais na SEJUS, a situação a ser estudada e abordada é a ineficiência na alocação de recursos e atenção gerencial devido à falta de priorização dos itens de estoque por valor de consumo ou





GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



criticidade operacional. Sendo assim, a pergunta a ser respondida é: Qual o impacto da aplicação da metodologia CURVA ABC na otimização da gestão de estoques da Sejus, em termos de redução de custos, minimização de perdas e melhoria no nível de serviço?

Portanto, estudar este problema, transformando a perda em oportunidade de melhoria e investimento, garante a otimização dos recursos e o pleno atendimento da população carcerária e dos servidores. Ao aplicar essa classificação, a SEJUS poderá concentrar seus esforços e recursos de controle naqueles itens que mais impactam seu orçamento e suas operações.

Esse plano de ação propõe a utilização dessa metodologia como instrumento de inovação e eficiência na gestão pública, atendendo aos princípios da economicidade e transparência previstos na Lei nº 14.133/2021.





GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



2 TIPO DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

O produto técnico a ser implementado é um Plano de Ação focado na aplicação da Curva ABC como ferramenta estratégica para a gestão de estoques na Secretaria de Justiça (SEJUS). Este plano visa transformar a maneira como os recursos materiais são controlados, comprados e distribuídos, gerando resultados diretos na eficiência pública.

Trata-se de um conjunto organizado de diretrizes e procedimentos. No contexto da administração pública, é um instrumento de governança que visa aprimorar a gestão de recursos materiais e a conformidade legal. Como entrega primária, temos o plano em si (documento formalizado). E as entregas secundárias são os resultados da implementação dessa ferramenta.

O principal objetivo do plano é promover a melhoria do controle de estoques da SEJUS por meio da classificação de itens por valor e criticidade. Os benefícios esperados incluem a redução de desperdícios (minimizando perdas por obsolescência e excesso de estoque) e a otimização de compras públicas. A otimização ocorre ao direcionar o esforço de negociação e licitação para os itens de maior impacto financeiro (Classe A), enquanto simplifica o processo para os itens de menor valor.

O sucesso da implementação exige a colaboração de diversas interfaces internas e externas. Internamente, o setor de almoxarifado será o executor primário, responsável pela aplicação da nova metodologia e pelos inventários cíclicos. As unidades prisionais funcionam como usuários finais e validadores da criticidade dos materiais, informando a demanda real e o impacto da falta de suprimentos na segurança e operação. O setor de compras deve utilizar a classificação ABC para fundamentar suas estratégias de licitação e ressuprimento. Externamente, a Secretaria de Gestão e Recursos Humanos (SEGER) desempenha um papel





GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



fundamental no apoio institucional, na alocação orçamentária para a gestão e na validação dos novos procedimentos e regulamentos de gestão de materiais.



27 3636-6705 - Adm. Financeiro
27 3636-6734 - Secret. Escolar
27 3636-6719 - Desen. de Talentos



esesp.es.gov.br
ead.es.gov.br
ead.es.gov.br/esespon



Rua Francisco Fundão
Morada de Camburi -
CEP 29.062-545



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



3 SITUAÇÃO ENCONTRADA ANTES DA PESQUISA

A gestão de estoques da SEJUS é realizada de forma empírica, muitas vezes utilizando a metodologia “primeiro que entra, primeiro que sai” (FIFO), sem priorização clara de itens. Isso gera acúmulo de materiais de baixa rotatividade e, simultaneamente, falta de itens essenciais. Nesse contexto, os custos operacionais são elevados e verifica-se ineficiência no planejamento de compras. A ausência de classificação por criticidade dificulta a tomada de decisão sobre reposição e controle de estoque.

O uso predominante da metodologia FIFO, sem o suporte de uma classificação de valor ou criticidade, é uma prática limitada. Embora o FIFO seja indispensável para a rotação física e o controle de itens perecíveis (evitando a obsolescência física e perdas por validade), ele é meramente um método tático de movimentação, falhando em fornecer subsídios para o planejamento estratégico de compras e de controle seletivo.

A gestão empírica (baseada na experiência e não em dados) impede a compreensão do perfil de demanda dos itens. Essa carência analítica culmina em um desequilíbrio duplo: Excesso de Itens Trivial, em que ocorre o acúmulo de materiais de baixa rotatividade (*slow-moving*), tipicamente itens de baixo valor (Classe C). Estes imobilizam o capital de giro (recursos orçamentários), incham o custo de manutenção de estoque (*carrying costs*) e elevam o risco de obsolescência contábil e física.

Simultaneamente, a falta de itens essenciais (potenciais Classe A) ocorre por não haver um sistema que garanta o reabastecimento prioritário e um estoque de segurança adequado.

O ciclo de gestão deficiente eleva os custos operacionais e gera ineficiência no planejamento, com sérias implicações no contexto de recurso público. A ineficiência é observada no aumento dos custos de manutenção (armazenagem e oportunidade





GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



de capital) devido ao excesso de itens, e nos custos de falta (*stock-out costs*) que, na SEJUS, se manifestam como um alto risco operacional e de segurança (ex: falta de uniformes, medicamentos controlados ou equipamentos de segurança).

Dessa forma, sem saber a real necessidade e a criticidade dos itens, o setor de compras não consegue otimizar os processos licitatórios. Isso acaba resultando em frequência de compras inadequada (pedidos de emergência), ausência de lote econômico de Compra (LEC), aumentando os custos administrativos por pedido.

O problema central reside na ausência de classificação por criticidade e valor (o cerne da Curva ABC). Ao não diferenciar os materiais, a gestão dificulta a tomada de decisão: A decisão sobre reposição e controle de estoque é reativa e uniforme. Itens de \$500,00 e de \$5,00 recebem a mesma atenção de contagem e rastreabilidade, gerando um desperdício de esforço administrativo para os itens de baixo valor e um subcontrole para os itens de alto risco.

A falta de priorização e controle seletivo dificulta a prestação de contas (*accountability*) perante órgãos como o Tribunal de Contas, pois a gestão não consegue demonstrar que está aplicando o Princípio da Economicidade, ou seja, utilizando os recursos públicos com a máxima eficiência e o mínimo desperdício.

Para exemplificar essa questão, apresentamos as tabelas abaixo, como modelo de materiais de consumo e estoque da SEJUS, que servirão de base para a implementação deste plano de ação.



GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E RECURSOS HUMANOS - SEGER
ESCOLA DE SERVIÇO PÚBLICO DO ESPÍRITO SANTO – ESESP

15



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



Tabela 1: Previsão de consumo de materiais da SEJUS, classificados como kit preso

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
DESCRIÇÃO DO ITEM	UNIDADE DE MEDIC	PERÍODO	CONSUMO MENSAL	CONSUMO ANUAL	ESTOQUE REAL	ESTOQUE REAL SEM	ESTOQUE MINIMO	ARREF	Coluna	PREVISÃO DO ESTOQUE	DATA DA ÚLTIMA	RESPONSAB
ABSORVENTE ÍNTIMO	PACOTE COM 8	MENSAL	3.684	42.192	40.320	36.636	SIM	9,94	9	Estoque até agosto 26	22/09/2025	IVAN
APARELHO DE BARBEAR	UNIDADE	MENSAL	55.294	632.280	69.120	13.826	NÃO	0,25	0	ESTOQUE INSUFICIENTE	22/09/2025	IVAN
CONDICIONADOR	UNIDADE	MENSAL	2.202	27.144	13.591	11.389	SIM	5,17	5	Estoque até abril 26	22/09/2025	IVAN
CREME DENTAL	UNIDADE	MENSAL	27.287	312.108	190.680	163.393	SIM	5,99	5	Estoque até abril 26	22/09/2025	IVAN
DESODORANTE ROLLON	UNIDADE	MENSAL	27.287	312.108	89.088	61.801	SIM	2,26	2	Estoque até janeiro 26	22/09/2025	IVAN
PAPEL HIGIENICO	ROLO	MENSAL	57.030	652.344	150.482	93.452	SIM	1,64	1	Estoque até dezembro 25	22/09/2025	IVAN
SABONETE	UNIDADE	MENSAL	54.574	624.216	88.800	34.226	NÃO	0,63	0	ESTOQUE INSUFICIENTE	22/09/2025	IVAN
SHAMPOO	UNIDADE	MENSAL	2.202	27.144	17.336	15.134	SIM	6,87	6	Estoque até maio 26	22/09/2025	IVAN
ESCOVA DENTAL	UNIDADE	TRIMETRAL	27.287	124.843	124.500	97.213	SIM	3,56	3	Estoque até fevereiro 26	22/09/2025	IVAN
TOALHA DE BANHO	UNIDADE	TRIMETRAL	27.287	124.843	11.304	-15.983	NÃO	-0,59	0	ESTOQUE INSUFICIENTE	21/08/2025	FRANCISCO
COBERTOR	UNIDADE	DEMANDA	27.287	20.807	3.150	-24.137	NÃO	-0,88	0	ESTOQUE INSUFICIENTE	21/08/2025	FRANCISCO
CORTADOR DE UNHA	UNIDADE	DEMANDA	67	800	1.980	1.913	SIM	28,70	28	Estoque até março 28	21/08/2025	FRANCISCO
LAMINADO DE ESPUMA	UNIDADE	DEMANDA	27.287	45.650	2.290	-24.997	NÃO	-0,92	0	ESTOQUE INSUFICIENTE	21/08/2025	FRANCISCO
MAQUINA DE CORTAR CABELO 110V	UNIDADE	DEMANDA	45	540	1.347	1.302	SIM	28,93	28	Estoque até março 28	21/08/2025	FRANCISCO
MAQUINA DE CORTAR CABELO 220V	UNIDADE	DEMANDA	40	480	186	146	SIM	3,65	3	Estoque até fevereiro 26	21/08/2025	FRANCISCO

Fonte: SEJUS – ES (2025)

Tabela 2: Previsão de consumo de materiais da SEJUS, classificados como expediente administrativo

A	B	C	D	F	J
DESCRIÇÃO DO ITEM	TIPO	UNIDADE DE MEDIDA	CONSUMO MENSAL	ESTOQUE REAL	PREVISÃO DO ESTOQUE
EXTRATOR DE GRAMPO	EXPEDIENTE	UNIDADE	74	0	ESTOQUE INSUFICIENTE
FILME STRETCH	EXPEDIENTE	BOBINA	42	0	ESTOQUE INSUFICIENTE
PASTA PLÁSTICA	EXPEDIENTE	UNIDADE	167	0	ESTOQUE INSUFICIENTE
PASTA PRENDEDOR INTERNO GRAMPO TRILHO EM PLÁSTICO	EXPEDIENTE	UNIDADE	83	0	ESTOQUE INSUFICIENTE
PINCEL ATOMICO PRETO	EXPEDIENTE	UNIDADE	14	12	ESTOQUE INSUFICIENTE
BARBANTE	EXPEDIENTE	ROLO	40	49	ESTOQUE INSUFICIENTE
GRAMPEADOR: 20 FOLHAS	EXPEDIENTE	UNIDADE	90	128	ESTOQUE INSUFICIENTE
PINCEL ATOMICO AZUL	EXPEDIENTE	UNIDADE	14	36	Estoque até dezembro 25
APAGADOR QUADRO BRANCO	EXPEDIENTE	UNIDADE	20	51	Estoque até dezembro 25
TESOURA 21CM	EXPEDIENTE	UNIDADE	45	126	Estoque até dezembro 25
PASTA SUSPENSAS	EXPEDIENTE	UNIDADE	250	600	Estoque até dezembro 25
CAIXA DE ARQUIVO	EXPEDIENTE	UNIDADE	481	1.000	Estoque até dezembro 25
PRANCHETA	EXPEDIENTE	UNIDADE	42	160	Estoque até janeiro 26
CLIQUE 3/0	EXPEDIENTE	CAIXA 50 UNIDADES	75	275	Estoque até janeiro 26
PINCEL ATOMICO VERMELHO	EXPEDIENTE	UNIDADE	14	60	Estoque até fevereiro 26
CLIQUE 6/0	EXPEDIENTE	CAIXA 50 UNIDADES	25	100	Estoque até fevereiro 26
MARCA TEXTO	EXPEDIENTE	UNIDADE	83	408	Estoque até fevereiro 26
ESTILETE	EXPEDIENTE	UNIDADE	148	625	Estoque até fevereiro 26

Fonte: SEJUS – ES (2025)



27 3636-6705 - Adm. Financeiro
27 3636-6734 - Secret. Escolar
27 3636-6719 - Desen. de Talentos



esesp.es.gov.br
ead.es.gov.br
ead.es.gov.br/esespon



Rua Francisco Fundão
Morada de Camburi -
CEP 29.062-545



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



Tabela 3: Previsão de consumo de materiais da SEJUS, relacionados a material de limpeza

DESCRIÇÃO DO ITEM	TIPO	UNIDADE DE MEDIDA	CONSUMO MENSAL	ESTOQUE REAL	ESTOQUE REAL SEM ESTOQUE MINIMO	ESTOQUE MINIMO	ARRED	Coluna1	PREVISÃO DO ESTOQUE	DATA DA ULTIMA CONTAGEM	RESPONSÁVEL
ÁGUA SANITÁRIA	MATERIAL DE LIMPEZA	1 LITRO	5615	15.854	10.239	SIM	1,82	1	Estoque até dezembro 25	18/09/2025	FRANCISCO
ÁGUA SANITÁRIA	MATERIAL DE LIMPEZA	2 LITRO	2807,5	0	-2.808	NÃO	-1,00	-1	ESTOQUE INSUFICIENTE	18/09/2025	FRANCISCO
ÁGUA SANITÁRIA	MATERIAL DE LIMPEZA	FRASCO 5 LITROS	1.250	0	-1.250	NÃO	-1,00	-1	ESTOQUE INSUFICIENTE	18/09/2025	FRANCISCO
ÁLCOOL GEL	MATERIAL DE LIMPEZA	UNIDADE	332	5.688	5.356	SIM	16,13	16	Estoque até março 27	18/09/2025	FRANCISCO
ÁLCOOL LÍQUIDO	MATERIAL DE LIMPEZA	FRASCO 1 LITRO	240	1.728	1.488	SIM	6,20	6	Estoque até maio 26	18/09/2025	FRANCISCO
BALDE	MATERIAL DE LIMPEZA	UNIDADE	333	2.180	1.847	SIM	5,54	5	Estoque até abril 26	18/09/2025	FRANCISCO
DESENGORDURANTE	MATERIAL DE LIMPEZA	UNIDADE	487	1.728	1.241	SIM	2,55	2	Estoque até janeiro 26	18/09/2025	FRANCISCO
DESENTUPIDOR DE PIA	MATERIAL DE LIMPEZA	UNIDADE	31	1.980	1.949	SIM	62,87	62	Estoque até dezembro 30	18/09/2025	FRANCISCO
DESENTUPIDOR DE VASO SANITÁRIO	MATERIAL DE LIMPEZA	UNIDADE	41	1.800	1.759	SIM	42,90	42	Estoque até maio 29	18/09/2025	FRANCISCO
DESINFETANTE	MATERIAL DE LIMPEZA	500 ML	5.000	8.524	3.524	NÃO	0,70	0	ESTOQUE INSUFICIENTE	18/09/2025	FRANCISCO
DESINFETANTE	MATERIAL DE LIMPEZA	1 LITRO	2.500	4.704	2.204	NÃO	0,88	0	ESTOQUE INSUFICIENTE	18/09/2025	FRANCISCO
DESINFETANTE	MATERIAL DE LIMPEZA	2 LITROS	1.250	0	-1.250	NÃO	-1,00	-1	ESTOQUE INSUFICIENTE	18/09/2025	FRANCISCO
DESINFETANTE	MATERIAL DE LIMPEZA	5 LITROS	500	0	-500	NÃO	-1,00	-1	ESTOQUE INSUFICIENTE	18/09/2025	FRANCISCO



27 3636-6705 – Adm. Financeiro
27 3636-6734 – Secret. Escolar
27 3636-6719 – Desen. de Talentos



esesp.es.gov.br
ead.es.gov.br
ead.es.gov.br/esespon



Rua Francisco Fundão, 155
Morada de Camburi – Vitória – ES
CEP 29.062-545

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E RECURSOS HUMANOS - SEGER
ESCOLA DE SERVIÇO PÚBLICO DO ESPÍRITO SANTO – ESESP

17



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



DETERGENTE	MATERIAL DE LIMPEZA	500 ML	1.850	30.211	28.361	SIM	15,33	15	Estoque até fevereiro 27	18/09/2025	FRANCISCO
DETERGENTE	MATERIAL DE LIMPEZA	1 LITRO	925	0	-925	NÃO	-1,00	-1	ESTOQUE INSUFICIENTE	18/09/2025	FRANCISCO
DETERGENTE	MATERIAL DE LIMPEZA	5 LITROS	190	0	-190	NÃO	-1,00	-1	ESTOQUE INSUFICIENTE	18/09/2025	FRANCISCO
ESCOVA PARA LIMPEZA	MATERIAL DE LIMPEZA	UNIDADE	740	0	-740	NÃO	-1,00	-1	ESTOQUE INSUFICIENTE	18/09/2025	FRANCISCO
ESPONJA DUPLA FACE	MATERIAL DE LIMPEZA	UNIDADE	416	10.588	10.172	SIM	24,45	24	Estoque até novembro 27	18/09/2025	FRANCISCO
ESPONJA LÃ DE AÇO	MATERIAL DE LIMPEZA	PACOTE	125	285	160	SIM	1,28	1	Estoque até dezembro 25	18/09/2025	FRANCISCO
FLANELA	MATERIAL DE LIMPEZA	UNIDADE	259	1.380	1.121	SIM	4,33	4	Estoque até março 26	18/09/2025	FRANCISCO
INSETICIDA	MATERIAL DE LIMPEZA	UNIDADE	173	1.363	1.190	SIM	6,88	6	Estoque até maio 26	18/09/2025	FRANCISCO
LIMPA VIDRO	MATERIAL DE LIMPEZA	UNIDADE	95	296	201	SIM	2,12	2	Estoque até janeiro 26	18/09/2025	FRANCISCO
LUVA DE BORRACHA	MATERIAL DE LIMPEZA	PAR	175	1.080	905	SIM	5,17	5	Estoque até abril 26	18/09/2025	FRANCISCO
ODORIZADOR	MATERIAL DE LIMPEZA	UNIDADE	209	2.364	2.155	SIM	10,31	10	Estoque até setembro 26	18/09/2025	FRANCISCO
PÁ COLETORA	MATERIAL DE LIMPEZA	UNIDADE	75	864	789	SIM	10,52	10	Estoque até setembro 26	18/09/2025	FRANCISCO
PANO DE CHÃO	MATERIAL DE LIMPEZA	UNIDADE	1.666	14.700	13.034	SIM	7,82	7	Estoque até junho 26	18/09/2025	FRANCISCO
PANO DE PRATO	MATERIAL DE LIMPEZA	UNIDADE	148	0	-148	NÃO	-1,00	-1	ESTOQUE INSUFICIENTE	18/09/2025	FRANCISCO
PAPEL HIGIÊNICO - FOLHA DUPLA	MATERIAL DE LIMPEZA	PACOTE 8 UNIDADES	937	75.241	74.304	SIM	79,26	79	Estoque até maio 32	18/09/2025	FRANCISCO
PAPEL TOALHA	MATERIAL DE LIMPEZA	PACOTE	1.250	7.424	6.174	SIM	4,94	4	Estoque até março 26	18/09/2025	FRANCISCO



27 3636-6705 – Adm. Financeiro
27 3636-6734 – Secret. Escolar
27 3636-6719 – Desen. de Talentos



esesp.es.gov.br
ead.es.gov.br
ead.es.gov.br/esespon



Rua Francisco Fundão, 155
Morada de Camburi – Vitória – ES
CEP 29.062-545

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E RECURSOS HUMANOS - SEGER
ESCOLA DE SERVIÇO PÚBLICO DO ESPÍRITO SANTO – ESESP

18



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



RODO ALUMÍNIO	MATERIAL DE LIMPEZA	UNIDADE	60	500	440	SIM	7,33	7	Estoque até junho 26	18/09/2025	FRANCISCO
RODO TRADICIONAL	MATERIAL DE LIMPEZA	UNIDADE	225	3.672	3.447	SIM	15,32	15	Estoque até fevereiro 27	18/09/2025	FRANCISCO
SABÃO EM BARRA	MATERIAL DE LIMPEZA	PACOTE 5 UNIDADES	5.547	505	-5.042	NÃO	-0,91	0	ESTOQUE INSUFICIENTE	18/09/2025	FRANCISCO
SABÃO EM PÓ	MATERIAL DE LIMPEZA	1 KILO	3750	6765	3015	NÃO	0,80	0	ESTOQUE INSUFICIENTE	18/09/2025	FRANCISCO
SABÃO EM PÓ	MATERIAL DE LIMPEZA	1,6 KILOS	2.343	0	-2.343	NÃO	-1,00	-1	ESTOQUE INSUFICIENTE	18/09/2025	FRANCISCO
SABÃO EM PÓ	MATERIAL DE LIMPEZA	5 KILOS	750	0	-750	NÃO	-1,00	-1	ESTOQUE INSUFICIENTE	18/09/2025	FRANCISCO
SABONETE LIQUIDO	MATERIAL DE LIMPEZA	800 ML	800	4.266	3.466	SIM	4,33	4	Estoque até março 26	18/09/2025	FRANCISCO
SABONETE LIQUIDO	MATERIAL DE LIMPEZA	5 LITROS	222	672	450	SIM	2,03	2	Estoque até janeiro 26	18/09/2025	FRANCISCO
SABONETE LIQUIDO	MATERIAL DE LIMPEZA	1 LITRO	750	111	-639	NÃO	-0,85	0	ESTOQUE INSUFICIENTE	18/09/2025	FRANCISCO
SACO DE LIXO 100L	MATERIAL DE LIMPEZA	PACOTE COM 100 UNIDADES	1.096	1.265	169	NÃO	0,15	0	ESTOQUE INSUFICIENTE	18/09/2025	FRANCISCO
SACO DE LIXO 240L	MATERIAL DE LIMPEZA	PACOTE COM 100 UNIDADES	80	314	234	SIM	2,93	2	Estoque até janeiro 26	18/09/2025	FRANCISCO
SACO DE LIXO 50L	MATERIAL DE LIMPEZA	PACOTE COM 100 UNIDADES	568	1.700	1.132	SIM	2,00	1	Estoque até dezembro 25	18/09/2025	FRANCISCO
SACO DE LIXO 60L	MATERIAL DE LIMPEZA	PACOTE COM 100 UNIDADES	288	1.370	1.082	SIM	3,76	3	Estoque até fevereiro 26	18/09/2025	FRANCISCO
SAPONÁCEO	MATERIAL DE LIMPEZA	UNIDADE	221	922	701	SIM	3,17	3	Estoque até fevereiro 26	18/09/2025	FRANCISCO



27 3636-6705 – Adm. Financeiro
27 3636-6734 – Secret. Escolar
27 3636-6719 – Desen. de Talentos



esesp.es.gov.br
ead.es.gov.br
ead.es.gov.br/esespon



Rua Francisco Fundão, 155
Morada de Camburi – Vitória – ES
CEP 29.062-545



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL:

Investigar a aplicabilidade e os impactos da Curva BC na gestão de estoques da SEJUS, com vistas a promover maior eficiência e inovação na administração pública.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Classificar o inventário de materiais, utilizando a metodologia da Curva ABC, com base no valor de consumo anual ou na criticidade operacional de cada item.
- Estabelecer políticas de controle diferenciadas para cada classe (A; B e C), visando aprimorar a gestão dos itens.
- Mensurar a potencial redução de custos e de perdas após a implementação das novas políticas de gestão de estoque baseadas na Curva ABC.





GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



5 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente plano de ação é fundamentado em três pilares teóricos essenciais: a Gestão de Estoques no Setor Público, a Metodologia da Curva ABC e a Análise de Custos e Perdas associadas à má administração de materiais.

5.1 GESTÃO DE ESTOQUES E A EFICIÊNCIA NO SETOR PÚBLICO

A gestão de estoques, no âmbito da Administração Pública, transcende a mera contagem de materiais, é um componente vital da Gestão da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management* – SCM), que busca otimizar o fluxo de recursos desde a aquisição até o uso final (Andrade, 2024).

Artigos recentes destacam que, embora o SCM tenha se originado no setor privado, sua aplicação e aprimoramento em órgãos públicos são cruciais para atender ao Princípio Constitucional da Eficiência (Andrade, 2024). A eficiência, neste contexto, é medida pela capacidade de entregar bens e serviços à população, com a mínima utilização de recursos públicos (Soares; Gomes, 2017).

A complexidade da gestão pública, marcada pela rigidez dos processos licitatórios e pela necessidade de transparência, torna a administração de estoques um desafio constante. O controle ineficaz gera ociosidade de capital, perdas por obsolescência e o risco de ruptura de estoque, ou seja, a falta de itens críticos que compromete o serviço final e a segurança operacional (Medeiros, 2024).

5.2 A METODOLOGIA DO PRINCÍPIO DA CURVA ABC

A Curva ABC, baseia-se no Princípio de Pareto, uma lei empírica proposta pelo economista italiano Vilfredo Pareto no final do século XIX, que constatou que 80% da riqueza na Itália estava nas mãos de 20% da população. No contexto da gestão,



27 3636-6705 - Adm. Financeiro
27 3636-6734 - Secret. Escolar
27 3636-6719 - Desen. de Talentos



esesp.es.gov.br
ead.es.gov.br
ead.es.gov.br/esespon



Rua Francisco Fundão
Morada de Camburi -
CEP 29.062-545



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



este princípio, também conhecido como regra 80/20, estabelece que uma pequena proporção de causas ou itens, é responsável pela maior parte dos efeitos ou valor (Perego, 2023).

A Curva ABC traduz o Princípio de Pareto em uma metodologia prática de classificação, conforme o valor de consumo ou criticidade dos itens de estoque, sendo:

- **Classe A (20% dos itens, 80% do valor):** Exige controle máximo, inventários frequentes e atenção gerencial constante. O foco deve ser na acuracidade e na minimização de estoques de segurança, pois qualquer falha ou excesso aqui tem grande impacto financeiro.
- **Classe B (30% dos itens, 15% do valor):** Demanda controle regular e monitoramento intermediário.
- **Classe C (50% dos itens, 5% do valor):** Permite controle simplificado. O custo de controlar rigorosamente cada item da Classe C geralmente é maior do que o custo de uma eventual falta (Perego, 2023).

Estudos de caso recentes no setor público e organizações sem fins lucrativos, confirmam que a aplicação da Curva ABC é uma abordagem simples e prática que proporciona bases sólidas para a tomada de decisão (Andrade, 2024). A principal vantagem é o direcionamento do investimento e a otimização da alocação de recursos para aquilo que é financeiramente mais impactante (Oliveira et al., 2021).

5.3 PERDAS E CUSTOS: O RISCO DA MÁ GESTÃO E A MENSURAÇÃO DE RESULTADOS

MAIA *et al.* (2017) apontam que a má gestão, a desorganização e a falta de priorização contribuem para custos desnecessários, os quais se manifestam como:

1. Custos de Manutenção: capital imobilizado em itens que demoram a girar ou estão em excesso.





GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



2. Custos de Perdas: decorrentes de avarias, vencimento ou extravios.
3. Custos de Falta (ruptura): Prejuízo causado pela paralisação de atividades ou aquisição emergencial por não ter o item necessário em estoque.

Dessa forma, a gestão de riscos, um conceito cada vez mais integrado à governança pública, exige que a organização identifique e minimize a probabilidade de eventos negativos. A falta de itens ou de materiais de alto custo (classe A), representa um risco operacional e financeiro significativo (Ministério do Trabalho e Emprego, 2025). O sucesso da aplicação da Curva ABC deve ser mensurado pela capacidade de reduzir esses custos e perdas, garantindo que os esforços gerenciais e de controle sejam proporcionais à importância real de cada material (Andrade, 2024).





GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



6 METODOLOGIA UTILIZADA

O presente estudo de caso adota uma abordagem mista (quantitativa e qualitativa), visando diagnosticar, intervir e validar as políticas de gestão de estoques da Secretaria de Justiça (SEJUS).

O estudo configura-se como um Estudo de Caso com Intervenção Prática, estruturado em duas fases principais: diagnóstico e aplicação gerencial.

A coleta de dados será realizada por meio de pesquisa documental, concentrada na análise das especificações técnicas, do histórico de produção/consumo, do inventário de equipamentos existentes e da avaliação das necessidades operacionais.

O tratamento dos dados utilizará as seguintes abordagens:

Abordagem Quantitativa: Consiste na análise dos dados de consumo e valor financeiro dos itens em estoque para a aplicação da Curva ABC. Esta análise resultará na classificação dos materiais por sua relevância econômica.

Abordagem Qualitativa: Será utilizada para a análise das percepções e a validação dos resultados da Curva ABC. Esta etapa será conduzida com gestores e operadores de estoque, garantindo que as políticas propostas sejam viáveis e alinhadas à criticidade operacional.

Etapas da Intervenção:

- 1 - Diagnóstico da Situação Atual: Será o passo inicial para a compreensão aprofundada dos processos logísticos vigentes e dos pontos de ineficiência.
- 2 - Aplicação da Curva ABC: Será o passo seguinte, utilizando os dados quantitativos para classificar os materiais e propor um sistema de controle seletivo.





GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



7 CONTRIBUIÇÕES GERAIS DO PLANO DE AÇÃO

A implantação do Plano de Ação, fundamentado na aplicação da Curva ABC na Gestão de Estoque da Secretaria de Estado da Justiça do Espírito Santo (SEJUS/ES), resultará em um conjunto de contribuições estratégicas que elevam a eficiência, a economia e a capacidade de planejamento da Secretaria.

A principal aplicação da Curva ABC no setor público reside na definição de políticas de controle de estoque que visam atender simultaneamente aos princípios da Lei de Responsabilidade Fiscal e às exigências dos Tribunais de Contas (TCs). Essa metodologia permite que as secretarias de governo adotem um controle seletivo, alocando recursos de gestão proporcionais à importância e ao valor de cada item.

Trata-se, nesse sentido, de uma prática de governança essencial, visando a economicidade e a eficiência no uso dos recursos. Embora os princípios matemáticos sejam os mesmos do setor privado, a interpretação e os critérios de classificação devem ser adaptados para incluir a criticidade do serviço público.

No contexto público, o Valor de Consumo Anual (VCA) continua sendo o critério primário (custo unitário $\times$ quantidade consumida/adquirida). No entanto, o risco de interrupção do serviço se torna um fator de ajuste crucial.

Os itens classificados como Classe A, que representam o maior impacto financeiro no orçamento público, exigem um Controle Máximo e rigoroso. A política de controle para esta classe inclui a rastreabilidade total dos materiais, utilizando o tombamento e o registro de número de série. É mandatório realizar Inventário Físico Diário ou Semanal e, sempre que possível, aplicar modelos de gestão *Just-in-Time* para minimizar o tempo de permanência em estoque. O foco do controle, conforme exigido pelos TCs e órgãos de controle, é evidenciar que o Princípio da Economicidade foi seguido. Isso significa garantir que o estoque de itens de Classe





GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



A não seja excessivo, uma vez que grandes volumes imobilizam capital e seriam caracterizados como desperdício de recurso público.

Para os materiais de Classe B, que possuem valor e criticidade intermediários, o rigor do controle é moderado. A política recomendada é a realização de Inventário Cíclico Mensal. É fundamental que o processo de Revisão Periódica de Especificações para Licitação seja aplicado a esses itens. A exigência dos TCs é que a gestão demonstre que o planejamento de compras evita a obsolescência e a perda por validade, garantindo que o recurso investido mantenha sua utilidade pelo tempo esperado.

Os itens da Classe C são numerosos, mas de baixo valor unitário e total de consumo. O objetivo da política de controle para esta classe é reduzir o custo administrativo. O controle físico é simplificado, utilizando Inventário Semestral ou Anual e métodos de controle mais práticos, como por volume ou peso. Sistemas de reposição simplificados, como o uso de dois *bins* (duas caixas), são adequados. A exigência principal dos órgãos de controle é que a gestão consiga reduzir o custo administrativo do controle, ou seja, garantir que o esforço e o custo de contar e rastrear um item de Classe C não sejam superiores ao seu próprio valor.

As principais contribuições gerais esperadas são:

- Otimização dos recursos financeiros e redução de custos: Curva ABC como alocação inteligente de capital, ou seja, ao classificar os itens por sua importância (valor de consumo), a gestão de estoque poderá concentrar os esforços de compra e controle nos itens de Classe A (cerca de 20% dos itens que representam 80% do valor total). Isso permitirá a redução do custo de oportunidade, evitando o excesso de estoque de itens de baixo valor (classe C) e liberando recursos financeiros para investimentos mais críticos.
- Aumento na eficiência operacional e do nível de serviço: a classificação clara do estoque permitirá a adoção de políticas de controle diferenciadas, eliminando o



27 3636-6705 - Adm. Financeiro
27 3636-6734 - Secret. Escolar
27 3636-6719 - Desen. de Talentos



esesp.es.gov.br
ead.es.gov.br
ead.es.gov.br/esespon



Rua Francisco Fundão
Morada de Camburi -
CEP 29.062-545



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



tratamento uniforme, que é ineficiente, assim, haverá maior atenção aos itens classe A, com monitoramento constante, garantindo que nunca falem materiais essenciais para as operações e programas de ressocialização. O foco nos itens da classe A levará a uma maior precisão no registro e contagem desses materiais, reduzindo erros e divergências de inventário.

- Suporte à tomada de decisão estratégica: o Plano de Ação fornecerá à alta gestão da SEJUS/ES uma ferramenta analítica robusta, transformando dados brutos em informação estratégica, por meio de priorização de compras com a Curva ABC servindo de base para o planejamento de aquisições, indicando com clareza quais itens devem ser priorizados no Plano de Contratações Anual (PCA). Além disso, haverá uma melhor gestão de riscos, minimizando o risco de paradas operacionais por falta de material e itens.

Portanto, a implementação da Curva ABC transformará a Gestão de Estoque da Sejus de uma atividade reativa para uma atividade estratégica, controlada e orientada para a maximização do valor público.





GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



8 POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO

8.1 IMPACTOS GERAIS

A implantação do referido plano de ação terá impacto social ao fortalecer a confiança do cidadão no uso transparente e eficiente dos recursos públicos. No que concerne ao campo operacional, haverá melhoria no abastecimento das unidades prisionais, evitando atrasos e interrupções nos serviços essenciais, o que consequentemente impactará positivamente no quesito econômico ao proporcionar a redução dos custos operacionais e desperdício de materiais.

8.2 IMPACTOS ESPECÍFICOS

A Curva ABC gera impactos específicos ao permitir a adoção de políticas de controle diferenciadas para cada classe de material, alinhando a gestão de estoque às necessidades operacionais e de conformidade da Secretaria de Justiça (SEJUS).

Classe A (Alto Valor / Alta Criticidade)

- Rigor no Inventário: Implementação de inventário cíclico diário ou semanal para garantir acurácia e identificar desvios rapidamente.
- Rastreabilidade Reforçada: Uso obrigatório de tombamento e registro de número de série para itens de alto custo (Ex: equipamentos de segurança, sistemas de comunicação).
- Compradores Dedicados: Alocação de recursos do setor de compras para negociações estratégicas de grandes volumes e valores, focando na redução de preço unitário e melhores condições contratuais.
- Estoque de Segurança Calculado: Definição precisa do estoque mínimo para itens críticos à missão (Ex: medicamentos essenciais, alimentos básicos), minimizando o risco de crises operacionais.





GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



Classe B (Valor / Criticidade Intermediária)

- Frequência de Controle Moderada: Adoção de inventário cíclico mensal ou bimestral.
- Revisão de Especificações: Foco na revisão periódica das especificações técnicas para licitação, buscando alternativas mais econômicas ou padronização.
- Previsão de Demanda: Aplicação de modelos de previsão de demanda mais detalhados para gerenciar flutuações sazonais ou tendências de consumo.

Classe C (Baixo Valor / Alto Volume)

- Simplificação Administrativa: Redução drástica do esforço de controle individual; uso de inventário semestral ou anual.
- Sistema de Reposição Simplificado: Implementação de sistemas visuais, como o sistema de dois *bins* ou ponto de pedido fixo, para automatizar a requisição.
- Compras em Lote: Favorecimento de compras em grandes volumes e menor frequência para reduzir os custos administrativos de pedido e logística de recebimento.
- Foco no Custo Operacional: Garantia de que o custo de contar o item não exceda seu valor, otimizando o tempo dos servidores do almoxarifado.
- Qualificação das limitações do modelo atual de estoque.
- Classificação precisa dos itens mais críticos, permitindo maior foco no controle desses materiais.
- Quantificação da economia de escala gerada pela racionalização das compras e a proposição de diretrizes para gestão inovadora.





8.3 CRONOGRAMAS FÍSICO-FINANCEIRO DE IMPLANTAÇÃO DA SOLUÇÃO

Atividade/Meses	Out/2025	Nov/2025	Fev/2026	Mar/2026	Abr/2026	Custo (R\$)
Revisão de Literatura	X		X	X		
Identificação e Classificação dos produtos			X			
Tabulação de dados			X			
Análise de dados				X		
Implementação da Curva ABC			X	X	X	
Redação do artigo	X	X	X			
Custo Total do Projeto						

Observação sobre Aspectos Financeiros: O cronograma considera a disponibilização de recursos humanos internos e o uso da infraestrutura tecnológica já existente, reduzindo a demanda por novos investimentos orçamentários diretos na fase de implementação, com ênfase na reestruturação e otimização da força de trabalho atual.





GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



9 ASPECTOS INOVADORES

A aplicação da Curva ABC na gestão de estoques de uma Secretaria de Estado na área de segurança pública, como a SEJUS, representa uma inovação incremental na gestão pública. Embora a Curva ABC seja uma metodologia consolidada e amplamente utilizada no setor privado e na logística empresarial, sua transposição para o contexto da administração pública — especialmente em áreas críticas como a segurança — adiciona uma abordagem estratégica e analítica onde historicamente prevalece a gestão empírica.

Dessa forma, o fato de ser consolidada e ter a sua eficácia comprovada na otimização da cadeia de suprimentos (*supply chain*) e na redução de custos de capital imobilizado minimiza o risco de implementação.

A inovação não reside na criação de um novo método, mas sim na melhoria significativa de um processo existente (gestão de almoxarifado) por meio da adoção de uma técnica externa madura. No setor público, a gestão de estoque frequentemente se limita ao controle contábil (*patrimônio*) e ao método FIFO, sem avaliação de valor e criticidade. A Curva ABC introduz a inteligência de dados para segmentar o controle, constituindo uma inovação de processo.

A aplicação da Curva ABC na SEJUS transforma o controle de estoque em uma função estratégica ao permitir uma visão de gestão baseada em risco e valor agregado.

A Curva ABC é adaptada para priorizar não apenas o Valor de Consumo Anual (VCA), mas também a criticidade operacional. Essa abordagem analítica permite que itens de baixo custo (Classe C) que, contudo, são essenciais e podem paralisar serviços vitais (como algemas específicas ou insumos médicos de urgência), sejam promovidos para as Classes A ou B. Esta adaptação é crucial, pois evita a ruptura de Itens Críticos, sendo que o custo de um *stock-out* de segurança em um ambiente de segurança pública é reconhecidamente e infinitamente maior do que o custo de manutenção preventiva do estoque.





GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



A metodologia impõe um rigoroso controle seletivo que otimiza a alocação de recursos escassos. O esforço humano e os recursos de auditoria (como o inventário cíclico) e de compras são direcionados de forma proporcional ao impacto financeiro e operacional de cada item. Essa segmentação resulta em dados concretos de eficiência, como a redução do tempo gasto com Itens Classe C em 70% a 80%, permitindo direcionar o foco e o controle rigoroso para os 10% a 20% dos itens (Classe A) que concentram entre 70% a 80% do valor total do estoque.

Do ponto de vista da governança, o controle seletivo é fundamental para a conformidade fiscal. A metodologia fornece dados estruturados que permitem à gestão demonstrar aos Tribunais de Contas a observância direta ao Princípio da Economicidade e à Lei de Responsabilidade Fiscal. A análise detalhada por classe fornece evidências de que o recurso público está sendo utilizado eficientemente, evitando tanto o acúmulo excessivo (desperdício) quanto a falta de itens vitais, o que seria caracterizado como ineficiência no uso do orçamento.





GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



10 SETORES DA SOCIEDADE INFLUENCIADOS

O Plano de Ação para aplicação da Curva ABC na gestão de estoques da SEJUS influenciará diretamente diversos setores da sociedade, dada a natureza do serviço público essencial e sensível da Secretaria.

Os impactos da melhoria na gestão de estoque da SEJUS se estendem além da administração interna, afetando quatro grupos principais:

1. Setor Público (Governo e Órgãos de Controle)

Este é o setor diretamente impactado pela melhoria da governança e gestão fiscal, com a otimização do uso do Orçamento Público.

Setor de Compras e Licitações: Maior eficiência nos processos licitatórios ao focar a negociação nos itens mais caros (Classe A), reduzindo os custos de aquisição e aumentando a transparência.

Tribunais de Contas (TCs) e Órgãos de Controle: A metodologia fornece evidências de que a gestão está cumprindo o Princípio da Economicidade e a Lei de Responsabilidade Fiscal. Isso simplifica auditorias e melhora a *accountability* (prestação de contas).

2. Pessoal do Sistema Prisional (Servidores e Colaboradores)

A eficiência logística afeta o ambiente de trabalho e a capacidade de atuação dos servidores, com maior previsibilidade e disponibilidade de itens essenciais para a segurança (equipamentos, uniformes, material de manutenção). Isso reduz a frustração e o tempo gasto em lidar com a falta de material, focando na atividade-fim (segurança e custódia).

Equipes de Saúde e Alimentação: Garante a disponibilidade contínua de medicamentos, insumos médicos e alimentos, permitindo a entrega de serviços básicos de forma ininterrupta e com maior qualidade.



27 3636-6705 - Adm. Financeiro
27 3636-6734 - Secret. Escolar
27 3636-6719 - Desen. de Talentos



esesp.es.gov.br
ead.es.gov.br
ead.es.gov.br/esespon



Rua Francisco Fundão
Morada de Camburi -
CEP 29.062-545



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



3. População Carcerária

A melhoria na gestão de estoque tem um impacto direto e humanitário sobre a população sob custódia do Estado. A garantia do fornecimento contínuo de itens de saúde, higiene, alimentação e vestuário atende aos padrões mínimos de dignidade e direitos humanos dentro do sistema prisional.

A gestão eficiente reduz as tensões ao garantir que as necessidades básicas sejam atendidas de forma previsível.

4. Setor Privado (Fornecedores e Mercado)

A maneira como a SEJUS compra impacta o mercado. A otimização das compras públicas (melhor planejamento de demanda via Curva ABC) pode levar a contratos mais estáveis e previsíveis com fornecedores, facilitando o relacionamento e potencialmente reduzindo preços a longo prazo. A adoção de critérios de compra mais eficientes e transparentes (priorizando grandes lotes para itens Classe C e negociações detalhadas para Classe A) profissionaliza o mercado de fornecimento para o governo.





GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



11 AÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO SERVIÇO

A implementação da Curva ABC na gestão de estoques da SEJUS (Plano de Ação) requer uma sequência lógica de ações divididas em fases de preparação, análise e intervenção.

1. Fase de Diagnóstico e Preparação

Levantamento de Dados (Análise Documental): Coletar o histórico de consumo/demanda e o valor financeiro unitário de todos os itens no período de análise (ex.: 12 meses).

Mapeamento de Criticidade (Qualitativo): Realizar entrevistas com operadores e gestores das unidades prisionais para identificar e catalogar os itens vitais (aqueles cuja falta paralisa a segurança ou o serviço essencial), independentemente do seu baixo valor.

Capacitação Inicial: Treinar a equipe do almoxarifado e do setor de compras sobre a metodologia da Curva ABC e a importância do controle seletivo.

2. Fase de Análise e Classificação (Quantitativa)

Cálculo do VCA: Calcular o Valor de Consumo Anual (VCA) para cada SKU ($\text{\$} \times \text{Quantidade Consumida}$).

Classificação Preliminar (ABC): Ordenar os itens pelo VCA decrescente e aplicar o Princípio de Pareto para definir os grupos A, B e C, estabelecendo os percentuais de corte.

Ajuste por Criticidade: Reclassificar os itens de baixo VCA (C) que foram identificados como vitais (criticidade alta) para as classes A ou B, criando uma classificação híbrida (ABC/Criticidade).





GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



3. Fase de Intervenção e Adoção

Definição de Políticas Diferenciadas: Formalizar as políticas de gestão específicas para cada classe:

Classe A/Crítico: Inventário cíclico diário/semanal, controle rigoroso, rastreabilidade e cálculo preciso do estoque de segurança.

Classe C: Inventário semestral/anual, simplificação do processo de compra (lotes maiores).

Integração com Compras: Padronizar os processos para que o setor de compras utilize a classificação ABC para definir a frequência e a estratégia de licitação/reposição.

Monitoramento e Revisão: Implementar um cronograma de revisão periódica (ex.: trimestral ou semestral) da Curva ABC para ajustar as classes conforme a variação de demanda e preço dos itens.

Padronização de dados: criar um padrão de coleta e registro de dados de consumo e valor dos itens de estoque.





GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



12 REFERÊNCIAS

ANDRADE, Douglas Ezídio; VALVERDE, Anderson Rocha. Otimização do gerenciamento de estoque: Uma aplicação da curva ABC no setor público. **Gestão-Revista Científica**, v. 7, n. 2, 2025.

BRASIL. **Manual de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos**. 1ª edição. Brasília 30/6/2025. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/governanca/ManualdeGerenciamentodeRiscos202507072025.pdf>. Acesso em 10 set 2025.

Chiavenato, I. **Administração de Materiais: Uma abordagem introdutória**. Elsevier, 2005.

DA SILVA, Larissa de Moraes et al. Aplicação e análise da curva ABC para gestão de estoque em uma clínica ortodôntica. In: **Tudo é Ciência: Congresso Brasileiro de Ciências e Saberes Multidisciplinares**. 2023.

DE OLIVEIRA CAMPOS, Stela Cristina; SILVA, Kézia Ribeiro. **Impacto da implementação da curva ABC no processo de gestão de estoques na empresa FARP**. Disponível em: <https://unifasc.edu.br/wp-content/uploads/2022/04/27-IMPACTO-DA-IMPLEMENTACAO-DA-CURVA-ABC-NO-PROCESSO-DE-GESTAO-DE-ESTOQUES-NA-EMPRESA-FARP1.pdf> Acesso em: 08 out 2025

DE OLIVEIRA, Fernando Souza et al. Gestão de estoques para controle de perdas: estudo em uma rede supermercadista. **ConTexto-Contabilidade em Texto**, v. 23, n. 54, p. 59-75, 2023.

DOS SANTOS PEREIRA, Jenifer Cristina; BERTEGES, Luiz Felipe Caraméz. Análise de curva ABC: revisão de estudos de casos. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 6, p. 385-399, 2022. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/5814> Acesso em 05 out 2025.

GRANATUMCAST. **Gestão de estoque: estratégias para evitar desperdícios e prejuízos** - GranatumCast #52. [Vídeo]. YouTube. 2023. Disponível em: [youtube.com/watch?reload=9&v=MFRuM1xAGn4](https://www.youtube.com/watch?reload=9&v=MFRuM1xAGn4). Acesso em: 28 de out. 2025.

LOGÍSTICA DESCOMPLICADA. **Perda de estoque: Transforme o problema em oportunidade**. [Vídeo]. YouTube. 2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=RXtLJPhetZI>. Acesso em: 28 out. 2025.



27 3636-6705 - Adm. Financeiro
27 3636-6734 - Secret. Escolar
27 3636-6719 - Desen. de Talentos



esesp.es.gov.br
ead.es.gov.br
ead.es.gov.br/esespon



Rua Francisco Fundão
Morada de Camburi -
CEP 29.062-545



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTA ANA, Márcio de Freitas. A curva ABC na gestão de estoque. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 5, p. 53737-53749, 2021 Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/30580/24032>. Acesso em 28 out 2025.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. *Administração da Produção e Operações*. 7ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2018



27 3636-6705 - Adm. Financeiro
27 3636-6734 - Secret. Escolar
27 3636-6719 - Desen. de Talentos



esesp.es.gov.br
ead.es.gov.br
ead.es.gov.br/esespon



Rua Francisco Fundão
Morada de Camburi -
CEP 29.062-545