

CUSTO OPERACIONAL DAS UNIDADES DOS ARMAZÉNS DA FAMÍLIA - COMO OTIMIZAR RECURSOS

OPERATING COST OF FAMILY WAREHOUSE UNITS - HOW TO OPTIMIZE RESOURCES

Fernanda Verchai¹

RESUMO

O objetivo do presente artigo foi pontuar o custo contratual dos serviços atrelados ao funcionamento das trinta e cinco (35) unidades de Curitiba do Programa Armazém da Família. Portanto identificaram-se os custos operacionais do Programa com o intuito de reduzir custos, a fim de melhorar o serviço deste programa a partir de análises contratuais.

Palavras-chave: Armazém da Família. Otimização de recursos financeiros. Erário. Contratos.

ABSTRACT

The objective of this article was to point out the contractual cost of services linked to the operation of the thirty-five (35) units in Curitiba of the Armazém da Família Program. Therefore, the operational costs of the Program were identified with the aim of reducing costs, in order to improve the service of this program based on contractual analyses.

Keywords: Family Warehouse. Optimization of financial resources. Treasury. Contracts.

¹ Pós-graduada em Administração Pública e Pós-graduanda em Gestão Estratégica e Liderança, Gerente Financeira na Coordenação de Vendas do Programa Armazém da Família.

1 INTRODUÇÃO

O objetivo do presente artigo é identificar técnicas e ferramentas que possam auxiliar na redução de custo no funcionamento do Programa Armazém da Família. Como desafio, tem-se o contexto da grande quantidade de informação e o entendimento de forma assertiva dos dados obtidos por meio das informações obtidas. Dessa forma, o planejamento de como estruturar todo esse contexto é primordial.

Salienta-se que a estrutura do Programa Armazém da Família possui fortemente uma vertente assistencialista, pois foca na promoção e economia familiar, ou seja, assistência social de direito, além de propiciar melhores alternativas considerando o cenário e recursos disponíveis.

O erário como sendo um recurso financeiro público deve ser bem aplicado, e é de responsabilidade dos gestores da administração pública analisar o retorno de tais aplicações dentro de um programa.

O Programa Armazém da Família para ser operacionalizado demanda diversos contratos atrelados, no entanto, é possível por meio de um alinhamento estratégico, mesurar como alguns custos podem ser reduzidos. Dessa forma busca-se contribuir para a prestação de um serviço de melhor qualidade com uma boa distribuição dos recursos para cada unidade. O resultado para a Administração Pública é a prática de governança.

Este artigo apresenta uma estrutura conceitual sobre responsabilidade com os gastos públicos, com o intuito de reduzir custos na operacionalização das unidades situadas no município de Curitiba do Programa Armazém da Família, tendo como objetivo propor:

- Avaliar os contratos que estão diretamente correlatos à operacionalização das unidades dos Armazéns da Família.
- Levantar o valor a ser disponibilizado para manter cada unidade em pleno funcionamento
- Apurar o valor dos produtos adquiridos pelos beneficiários do Programa em cada unidade.
- Efetuar a comparação dos dois itens anteriores supracitados.
- Propor ações que revertam em economia no quesito operacionalização das unidades

Ações em prol de otimização de recursos financeiros impactam em garantir a alocação de recursos com o melhor custo-benefício.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 PROGRAMA ARMAZÉM DA FAMÍLIA

O Programa Armazém da Família teve início nos primórdios do ano de 1986. Na qual a proposta era proporcionar acesso de alimentos básicos para a população de baixa renda do Município de Curitiba. O atendimento era realizado em pontos estratégicos espalhados pela cidade, onde de forma quinzenal, uma unidade móvel levava os itens até o local determinado e então os cadastrados no Programa podiam realizar suas compras. O programa foi se modernizando, aderindo a pontos fixos concomitantemente com unidades móveis e no ano de 2013 passou a ter apenas unidades fixas. Ocorreu também a ampliação de acesso nos bairros, por exemplo, o número de unidades aumentou, passando de 19 unidades no ano de 2006 e chegando no ano de 2023 chegando a 35 unidades em Curitiba e 13 na região metropolitana. O programa é gerenciado pela Secretaria de Segurança Alimentar e Nutricional (SMSAN).

Sendo um programa focado para a população que familiarmente possui renda de até cinco “(5)” salários mínimos, há uma singularidade que gera desafios para a administração pública, pois é incitado o estímulo de compreender o que o referido público quer e precisa o que nem sempre necessariamente é a mesma coisa.

2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo caracteriza-se como um levantamento de dados e custos de forma comparativa, com o intuito de prover uma melhor gestão municipal do Programa Armazém da Família, utilizando uma melhor alocação de recursos, podendo resultar em modificações e / ou aperfeiçoamento temporal, espacial e estrutural.

Como incitação à proposta apresentada é preciso observar quais indicadores será possível obter e como utilizar destes para instrumento para o estímulo da melhoria qualitativa das unidades dos Armazéns da Família de Curitiba. No entanto é preciso não se deslumbrar apenas com a gama de dados podem ser obtidos, mas sim saber utilizá-los para as devidas tomadas de decisões e as por em prática (GUIMARÃES e JANNUZZI 2004).

A forma como se dará a construção dos instrumentos indicativos refletirá além de questões técnicas, pois sucederá / refletirá em posicionamentos político - administrativos, bem como tomada de decisões. Salienta-se ainda que haverá uma relação interdisciplinar abrangendo os âmbitos socioeconômico, cultural, ambiental e territorial dos dados

Armani, 2009, aborda que as vantagens de poder atuar em projetos sociais é que pode-se refletir em eficácia, quando definido de forma sistemática e participativa, bem como pode se tornar eficiente, por meio da motivação de participação e até mesmo de parcerias.

Os dados possibilitam melhoria na qualidade e no acesso dos processos, podendo até mesmo se configurar como uma prática avaliativa de determinado ponto focal ou ainda ser implementado como um meio de monitoramento de contratos ou ações, podendo ser integrado como uma ferramenta para os gestores dos referidos contratos. Para Domingos (2009), os projetos ainda são a melhor solução para organizar ações sociais, pois capturam a realidade complexa em pequenas partes para tornar-se mais compreensíveis, planejáveis e manejáveis.

Foi realizado um levantamento de custo operacional versus valor adquirido pelos beneficiários do Programa, e a partir disso, sintetizado possíveis soluções que podem vir a ser aplicadas para redução de custo.

2.3 IDENTIFICAÇÃO DE CUSTOS

- a. Custo com taxa administrativa de cartões alimentação
- b. Custo com taxa administrativa de cartões de débito
- c. Custo com taxa administrativa de cartões de crédito
- d. Custo com transporte de valores
- e. Custo com limpeza e conservação
- f. Custo com operacionalização (operador de caixa, repositor, controlador de acesso)
- g. Custo com Segurança e monitoramento
- h. Custo com Controle integrado de pragas
- i. Custo com Sistema de Automação Comercial

- j. Custo com link de internet
- k. Custo com logística
- l. Custo com locações
- m. Custo com INMETRO
- n. Custo com telefonia
- o. Custo com Sanepar
- p. Custo com Copel
- q. Custo com Auditorias
- r. Custo com doações de produtos
- s. Custo com quebras de produtos

2.3.1 Classificação dos Custos

De acordo com Ferrer (2007) seria crucial a implantação de um sistema de custos que reflita as ineficiências da máquina pública por meio de uma apuração mais técnica e menos política. Ou seja, um sistema de custos forneceria benefícios para o gerencialismo. No entanto Florence Ferrer ainda cita que para que o sistema funcionasse, o mesmo deveria seguir o modelo weberiano, o qual pratica a impessoalidade, a meritocracia e o profissionalismo.

Para analisar o comportamento de cada custo agregado a um determinado serviço, é preciso primeiramente classifica-lo, pois existem custos diretos, indiretos, fixos e variáveis (BORNIA, 2010). Considerando 19 custos que impactam no funcionamento do Programa Armazém da Família, é possível observar que alguns custos independem de ações operacionais, no entanto, parte dos custos podem ser reduzidos se forem realizadas ações humanas. Infelizmente muitas das vezes é necessária uma cobrança gerencial para que atitudes sejam tomadas e ou intensificadas. Considerando os 19 custos supracitados, os que possuem possibilidade de redução são:

- Custo com Transporte de valores - a título de caso de estudo, foi realizado nos últimos 08 (oito) meses algumas alterações na frequência de realização das coletas. Com as alterações foi possível reduzir o impacto financeiro numa média de R\$6.000,00 (seis mil reais mensais), antecipando as coletas que eram realizadas nas sextas feiras para as quintas feiras, e dessa forma diminuiu o custo com a custódia do montante recolhido. Outra ação foi reduzir a frequência das coletas em parte das unidades, pois no início da contratação do serviço de transporte de valores, o montante transacionado em dinheiro em espécie era muito maior que o atual, pois a demanda de usuários que optam por cartões tem crescido. Sendo assim, não se faz necessário a realização de recolhimento do numerário da forma como foi previsto inicialmente. Considerando que atualmente o custo do embarque é de R\$122,52 a resultância desse impacto é grande. A partir desse caso de estudo, pode-se salientar a importância de uma análise gerencial, por parte dos gestores dos contratos correlatos a operacionalização das unidades do Programa Armazém da Família, pois pequenas ações implicam em resultados relevantes.
- Custo com logística - Seguindo a analogia do custo de transporte de valores, seria possível repensar rotas bem como frequência de carga, correlacionando capacidade de estoque de cada unidade.
- Custo com locações - Atualmente 8 unidades dos Armazéns de Curitiba situam-se em imóvel alugado. O que poderia ser analisado seria a averiguação de imóveis públicos desocupados próximos ao atual local, por exemplo.

- Custo com telefonia - atualmente cada unidade tem um número fixo, o que demanda um custo para manter a linha vigente. Talvez seria interessante rever a questão de as unidades não possuírem um celular corporativo.
- Custo com Sanepar - Campanhas de conscientização tem grande impacto.
- Custo com Copel - Campanhas de conscientização tem grande impacto, bem como uma análise de possibilidade de instalação de placas solares nas unidades.
- Custo com auditorias - o custo é o valor apresentado pelo inventário dos produtos. O que observou se perante análise das auditorias realizadas de janeiro à agosto de 2023, foram altas divergências em itens pesáveis. Atualmente os produtos pesáveis são entregues de forma direta pelos fornecedores e posteriormente são pesados por algum terceirizado, caixa operador ou repositor de mercadorias. O problema verificado é a troca dos códigos dos itens no momento das pesagens, por exemplo, pesam bisteca com o código do frango. Dessa forma o estoque sempre irá apresentar furo nos itens pesáveis, ocasionando montantes consideráveis de perda financeira. Para sanar esse problema, uma das possibilidades é deixar um responsável para cada produto pesável, dessa forma, conferindo semanalmente o estoque e percebendo alguma divergência, teria como identificar o responsável pelo erro, e por consequência sanar o problema. Mais uma possibilidade seria instalar em cada PDV balanças, e então o produto seria pesado apenas no momento da compra.
- Custo com doações de produtos - O referido custo é reflexo do mau gerenciamento de validade dos itens. Pois quando estão próximo do vencimento, estes não podem ser comercializados, o resulta em doações. Este é mais um custo que é possível de ser reduzido por meio de aferições da coordenação de cada unidade. Uma das sugestões para que isso ocorra seria campanha de conscientização, treinamentos e maior cobrança por parte da administração pública perante as coordenações.
- Custo com quebras de produtos - Tal custo se deve em parte pela manipulação dos produtos no momento da descarga (retirada dos itens do caminhão pelos colaboradores terceirizados e colocação destes na área de estoque da unidade). Percebe-se que neste momento produtos tem a embalagem estourada / danificada, impedindo a comercialização do item avariado. Outro momento seria no durante a reposição, onde os colaboradores que repõe os produtos nas prateleiras ao abrir as embalagens secundárias (fardos e caixas) danificam as embalagens primárias por meio de corte com estilete por exemplo. E o terceiro momento que se gera quebra de produtos, são durante o manuseio dos próprios beneficiários, de danificam os mesmos. Exemplos deste terceiro momento são as pessoas que abrem embalagens erva mate para olhar a aparência, mas posteriormente escolhem uma embalagem fechada para levar, o mesmo ocorre com maior frequência nos produtos como farinha de trigo, feijão e papel higiênico. Estratégias para amenizar os danos com o custo de quebras de produtos, seria basicamente a fiscalização, coordenação averiguar a manipulação no momento da descarga, manter sempre os corredores com ao menos um repositor para inibir clientes por exemplo.

3 PANORAMA DAS 35 UNIDADES DO PROGRAMA ARMAZÉM DA FAMÍLIA

QUADRO 1: CLASSIFICAÇÃO DE PORTE DOS ARMAZÉNS

PORTE DA UNIDADE	MONTANTE TRANSICIONADO CONSIDERANDO A MÉDIA DO PRIMEIRO SEMESTRE DE 2023			QUANTIDADE DE ARMAZÉNS QUE SE ENQUADRAM	MÉDIA DAS VENDAS DO 1º SEMESTRE 2023
G	superior	a	R\$ 600.000,01	7	R\$ 668.366,66
M	R\$ 300.000,01	à	R\$ 600.000,00	22	R\$ 452.339,43
P	R\$ 0,00	à	R\$ 300.000,00	6	R\$ 218.645,96

4 LEVANTAMENTO DOS CUSTOS COM PERDAS (QUEBRAS E DOAÇÕES) / APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

QUADRO 2: ACÚMULO DE JANEIRO A JUNHO DE 2023

PORTE DA UNIDADE	IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE REALIZADA PELA AUTORA	VENDA		DESCARTE		DOAÇÃO		TOTAL DE PERDA	
		R\$		R\$		R\$		R\$	
P	1	339.238,55		920,60	0,2714%	798,55	0,2354%	1.719,15	0,5068%
P	2	847.050,98		308,93	0,0365%	2.044,69	0,2414%	2.353,62	0,2779%
P	3	1.185.886,10		612,57	0,0517%	1.857,25	0,1566%	2.469,82	0,2083%
P	4	1.335.389,98		772,79	0,0579%	1.851,84	0,1387%	2.624,63	0,1965%
P	5	1.775.048,60		552,99	0,0312%	1.951,76	0,1100%	2.504,75	0,1411%
P	6	1.789.080,10		1.429,81	0,0799%	2.396,27	0,1339%	3.826,08	0,2139%
M	7	1.864.332,57		1.336,34	0,0717%	4.230,31	0,2269%	5.566,65	0,2986%
M	8	2.113.607,38		418,17	0,0198%	3.165,82	0,1498%	3.583,99	0,1696%
M	9	2.266.765,74		887,58	0,0392%	4.545,74	0,2005%	5.433,32	0,2397%
M	10	2.315.282,21		484,01	0,0209%	3.641,75	0,1573%	4.125,76	0,1782%
M	11	2.400.779,21		651,17	0,0271%	2.496,80	0,1040%	3.147,97	0,1311%
M	12	2.417.125,15		600,62	0,0248%	4.375,80	0,1810%	4.976,42	0,2059%
M	13	2.542.557,55		656,19	0,0258%	1.120,09	0,0441%	1.776,28	0,0699%
M	14	2.615.514,69		1.127,74	0,0431%	4.076,05	0,1558%	5.203,79	0,1990%
M	15	2.697.252,47		178,14	0,0066%	2.135,77	0,0792%	2.313,91	0,0858%
M	16	2.725.299,87		256,47	0,0094%	1.612,67	0,0592%	1.869,14	0,0686%
M	17	2.795.209,53		930,97	0,0333%	1.322,42	0,0473%	2.253,39	0,0806%
M	18	2.842.257,08		415,21	0,0146%	1.881,43	0,0662%	2.296,64	0,0808%
M	19	2.851.221,29		852,69	0,0299%	3.382,60	0,1186%	4.235,29	0,1485%
M	20	2.957.704,11		386,78	0,0131%	2.965,25	0,1003%	3.352,03	0,1133%
M	21	3.010.666,85		1.194,94	0,0397%	4.040,47	0,1342%	5.235,41	0,1739%
M	22	3.072.601,18		1.534,88	0,0500%	2.657,62	0,0865%	4.192,50	0,1364%
M	23	3.096.770,54		656,58	0,0212%	2.331,77	0,0753%	2.988,35	0,0965%
M	24	3.163.128,14		3.036,88	0,0960%	5.153,40	0,1629%	8.190,28	0,2589%
M	25	3.180.166,30		828,60	0,0261%	5.776,35	0,1816%	6.604,95	0,2077%
M	26	3.238.997,12		892,96	0,0276%	1.474,80	0,0455%	2.367,76	0,0731%
M	27	3.442.561,03		655,91	0,0191%	2.799,36	0,0813%	3.455,27	0,1004%
M	28	3.443.498,28		1.344,36	0,0390%	4.372,35	0,1270%	5.716,71	0,1660%
G	29	3.595.992,30		558,13	0,0155%	4.234,80	0,1178%	4.792,93	0,1333%
G	30	3.614.338,94		2.450,37	0,0678%	3.946,65	0,1092%	6.397,02	0,1770%
G	31	3.652.833,45		1.496,05	0,0410%	230,73	0,0063%	1.726,78	0,0473%
G	32	3.715.778,43		1.292,50	0,0348%	6.818,02	0,1835%	8.110,52	0,2183%
G	33	3.849.476,91		714,04	0,0185%	2.712,02	0,0705%	3.426,06	0,0890%
G	34	4.039.045,75		753,28	0,0186%	6.466,19	0,1601%	7.219,47	0,1787%
G	35	5.127.823,31		2.988,27	0,0583%	7.883,18	0,1537%	10.871,45	0,2120%

4.1 ANÁLISE DE PERDAS

O que mais chama atenção vide o levantamento supracitado, é que as unidades com menores valores transacionados possuem a representatividade de perdas (destacadas em vermelho na última coluna) inversamente proporcional. Dos 07 Armazéns de grande porte, apenas 02 se encontram no "Top 10" de perdas, o que é bastante intrigante. Outro fator também é que se tratando das 06 unidades de pequeno porte, a maior concentração das perdas está no descarte de produtos, o que pode-se dizer que o fato de receber menos usuários não necessariamente apresenta uma perda com doações por vencimento, ou seja, o real problema não é o porte da loja.

4.2 CUSTO PARA FUNCIONAMENTO DAS UNIDADES

QUADRO 3: CUSTO PARA FUNCIONAMENTO DAS UNIDADES

PORTE	IDENTIFICAÇÃO	TAXA - CARTÕES ALIMENTAÇÃO	TAXA - DÉBITO	TAXA - CRÉDITO	TRANSPORTE DE VALORES	LOCAÇÃO DE IMÓVEL	SANEPAR	COPEL	LIMPEZA E CONSERVAÇÃO	CAXA, REPOSITOR CONTROLE DE ACESSO	SEGURANÇA E MONITORAMENTO	CONTROLE INTEGRADO DE PRAGAS	CUSTO TOTAL	RANKING DECISÃO
P	1	R\$ 45,84	R\$ 146,20	R\$ 289,35	R\$ 3.860,91	-	R\$ 113,79	R\$ 1.321,24	R\$ 5.187,62	R\$ 24.117,29	R\$ 2.394,78	R\$ 167,84	R\$ 37.644,86	2
P	2	R\$ 82,45	R\$ 390,87	R\$ 607,28	R\$ 3.905,93	R\$ 3.955,92	R\$ 108,05	R\$ 1.102,10	R\$ 1.504,57	R\$ 20.408,66	R\$ 2.372,06	R\$ 27,56	R\$ 34.465,44	1
P	3	R\$ 120,02	R\$ 548,16	R\$ 861,94	R\$ 3.910,12	R\$ 5.230,00	R\$ 318,53	R\$ 1.373,92	R\$ 4.625,34	R\$ 24.117,29	R\$ 2.439,02	R\$ 61,17	R\$ 43.605,50	4
P	4	R\$ 82,43	R\$ 551,46	R\$ 1.030,06	R\$ 3.936,01	R\$ 5.398,44	R\$ 75,33	R\$ 1.743,76	R\$ 4.639,11	R\$ 28.430,61	R\$ 2.400,71	R\$ 83,27	R\$ 48.371,19	10
P	5	R\$ 145,82	R\$ 741,18	R\$ 715,77	R\$ 3.885,70	-	R\$ 86,95	R\$ 1.614,03	R\$ 3.629,58	R\$ 32.139,24	R\$ 2.420,93	R\$ 179,17	R\$ 45.558,39	5
P	6	R\$ 142,49	R\$ 779,23	R\$ 1.107,89	R\$ 3.980,96	-	R\$ 474,23	R\$ 2.029,32	R\$ 6.639,17	R\$ 32.139,24	R\$ 2.419,64	R\$ 279,27	R\$ 49.991,45	15
M	7	R\$ 134,98	R\$ 877,32	R\$ 1.223,57	R\$ 3.967,13	-	R\$ 79,19	R\$ 1.871,59	R\$ 2.235,31	R\$ 28.430,61	R\$ 2.394,56	R\$ 74,76	R\$ 41.289,04	3
M	8	R\$ 231,47	R\$ 939,19	R\$ 938,27	R\$ 4.032,54	-	R\$ 133,04	R\$ 1.960,74	R\$ 7.328,32	R\$ 32.139,24	R\$ 2.406,10	R\$ 339,66	R\$ 50.448,58	16
M	9	R\$ 285,10	R\$ 1.104,89	R\$ 1.483,26	R\$ 4.125,26	-	R\$ 99,13	R\$ 2.077,76	R\$ 8.424,22	R\$ 32.139,24	R\$ 2.419,64	R\$ 442,71	R\$ 52.601,21	20
M	10	R\$ 296,78	R\$ 1.008,95	R\$ 1.308,83	R\$ 4.329,65	-	R\$ 75,35	R\$ 2.726,74	R\$ 2.986,72	R\$ 32.139,24	R\$ 2.450,56	R\$ 94,62	R\$ 47.417,45	8
M	11	R\$ 122,91	R\$ 973,89	R\$ 1.381,40	R\$ 3.992,97	-	R\$ 94,66	R\$ 1.781,05	R\$ 3.335,68	R\$ 32.139,24	R\$ 2.397,67	R\$ 163,92	R\$ 46.383,38	6
M	12	R\$ 347,54	R\$ 1.110,74	R\$ 1.318,88	R\$ 4.289,06	R\$ 2.065,43	R\$ 184,87	R\$ 1.912,46	R\$ 3.307,98	R\$ 32.139,24	R\$ 2.316,26	R\$ 186,47	R\$ 49.178,93	12
M	13	R\$ 209,56	R\$ 1.051,95	R\$ 1.300,78	R\$ 4.309,66	R\$ -	R\$ 75,33	R\$ 1.955,50	R\$ 5.795,81	R\$ 32.139,24	R\$ 2.379,22	R\$ 241,11	R\$ 49.458,16	14
M	14	R\$ 155,98	R\$ 1.337,50	R\$ 1.874,92	R\$ 4.022,53	R\$ 11.000,00	R\$ 75,35	R\$ 2.576,02	R\$ 6.695,66	R\$ 32.139,24	R\$ 2.421,42	R\$ 277,05	R\$ 62.575,67	30
M	15	R\$ 262,75	R\$ 1.247,13	R\$ 1.653,45	R\$ 4.048,71	-	R\$ 81,16	R\$ 1.954,65	R\$ 3.128,04	R\$ 32.139,24	R\$ 2.357,37	R\$ 56,21	R\$ 46.928,72	7
M	16	R\$ 200,11	R\$ 1.291,18	R\$ 1.687,23	R\$ 4.283,09	-	R\$ 219,80	R\$ 2.491,29	R\$ 6.993,07	R\$ 36.452,56	R\$ 2.485,26	R\$ 345,30	R\$ 56.448,89	23
M	17	R\$ 115,09	R\$ 1.183,61	R\$ 2.469,80	R\$ 4.071,44	-	-	R\$ 2.658,42	R\$ 2.541,05	R\$ 32.139,24	R\$ 2.330,95	R\$ 52,26	R\$ 47.561,86	9
M	18	R\$ 158,16	R\$ 1.473,44	R\$ 2.215,30	R\$ 4.032,28	-	-	R\$ 2.799,21	R\$ 6.777,14	R\$ 40.285,17	R\$ 2.319,19	R\$ 151,14	R\$ 60.211,02	27
M	19	R\$ 255,54	R\$ 1.358,60	R\$ 1.737,36	R\$ 4.295,58	-	R\$ 278,62	R\$ 3.334,29	R\$ 7.382,70	R\$ 44.598,49	R\$ 2.394,11	R\$ 416,08	R\$ 66.051,37	32
M	20	R\$ 386,49	R\$ 1.393,40	R\$ 1.374,49	R\$ 4.326,64	-	R\$ 161,80	R\$ 1.831,25	R\$ 4.857,96	R\$ 32.139,24	R\$ 2.394,89	R\$ 242,67	R\$ 49.108,83	11
M	21	R\$ 195,24	R\$ 1.343,33	R\$ 1.920,11	R\$ 4.071,17	-	-	R\$ 1.942,70	R\$ 5.093,35	R\$ 32.139,24	R\$ 2.382,86	R\$ 205,13	R\$ 49.293,15	13
M	22	R\$ 163,54	R\$ 1.448,10	R\$ 2.077,80	R\$ 4.178,76	-	-	R\$ 2.225,61	R\$ 3.079,19	R\$ 36.452,56	R\$ 2.383,79	R\$ 66,80	R\$ 52.076,15	19
M	23	R\$ 161,97	R\$ 1.446,61	R\$ 2.339,19	R\$ 4.175,51	-	-	R\$ 711,30	R\$ 3.262,10	R\$ 40.617,35	R\$ 2.321,45	R\$ 72,32	R\$ 55.107,80	22
M	24	R\$ 247,38	R\$ 1.460,11	R\$ 2.025,72	R\$ 4.332,44	-	R\$ 1.062,35	R\$ 2.319,89	R\$ 4.301,15	R\$ 36.452,56	R\$ 2.428,10	R\$ 209,35	R\$ 54.839,06	21
M	25	R\$ 224,73	R\$ 1.380,01	R\$ 1.597,93	R\$ 4.394,50	-	R\$ 79,19	R\$ 2.381,28	R\$ 5.592,21	R\$ 32.139,24	R\$ 2.442,99	R\$ 243,36	R\$ 50.475,44	17
M	26	R\$ 235,83	R\$ 1.543,71	R\$ 1.696,33	R\$ 4.418,17	-	-	R\$ 2.202,50	R\$ 3.631,21	R\$ 40.493,37	R\$ 2.354,15	R\$ 80,82	R\$ 56.656,08	24
M	27	R\$ 275,25	R\$ 1.605,39	R\$ 2.428,85	R\$ 4.080,77	-	R\$ 161,99	R\$ 2.243,35	R\$ 4.934,78	R\$ 32.139,24	R\$ 2.419,69	R\$ 196,33	R\$ 50.485,64	18
M	28	R\$ 328,05	R\$ 1.941,72	R\$ 3.145,49	R\$ 4.409,57	-	R\$ 346,43	R\$ 2.583,10	R\$ 5.524,06	R\$ 40.285,17	R\$ 2.440,29	R\$ 178,71	R\$ 61.182,60	29
G	29	R\$ 563,53	R\$ 1.685,92	R\$ 1.918,96	R\$ 4.344,09	-	R\$ 123,39	R\$ 2.625,43	R\$ 8.227,37	R\$ 40.285,17	R\$ 2.419,64	R\$ 519,04	R\$ 62.712,54	31
G	30	R\$ 221,58	R\$ 1.614,97	R\$ 2.335,94	R\$ 4.243,01	R\$ 13.280,00	R\$ 79,19	R\$ 3.037,96	R\$ 6.958,08	R\$ 40.285,17	R\$ 2.407,47	R\$ 310,63	R\$ 74.774,02	34
G	31	R\$ 324,90	R\$ 1.636,14	R\$ 2.302,73	R\$ 4.391,01	-	-	R\$ 3.034,62	R\$ 3.583,20	R\$ 40.285,17	R\$ 2.389,14	R\$ 80,38	R\$ 58.027,30	25
G	32	R\$ 649,79	R\$ 2.018,74	R\$ 2.070,21	R\$ 4.277,65	-	R\$ 365,63	R\$ 2.106,42	R\$ 6.124,50	R\$ 40.285,17	R\$ 2.442,99	R\$ 292,61	R\$ 60.633,71	28
G	33	R\$ 514,20	R\$ 1.875,93	R\$ 2.120,93	R\$ 4.337,08	R\$ 7.560,00	R\$ 1.357,24	R\$ 2.573,01	R\$ 4.942,31	R\$ 40.161,19	R\$ 2.443,40	R\$ 178,62	R\$ 68.063,90	33
G	34	R\$ 432,45	R\$ 1.771,54	R\$ 2.522,89	R\$ 4.397,64	-	R\$ 104,19	R\$ 2.757,31	R\$ 5.207,12	R\$ 40.285,17	R\$ 2.417,38	R\$ 245,46	R\$ 60.141,16	26
G	35	R\$ 256,10	R\$ 2.284,49	R\$ 3.621,49	R\$ 4.377,57	R\$ 23.500,00	R\$ 75,35	R\$ 2.926,88	R\$ 9.703,02	R\$ 48.911,81	R\$ 2.359,52	R\$ 303,93	R\$ 98.320,14	35

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É preciso se atentar às responsabilidades econômicas, principalmente no âmbito público.

Ao término do desenvolvimento do presente artigo, observou-se que é possível promover melhorias no Programa Armazém da Família a partir da análise de alocação dos recursos financeiros atrelado ao retorno que cada unidade do Programa proporciona, sendo possível descobrir como o serviço do Armazém da Família pode ser melhorado.

Pode-se dizer que é preciso identificar (perante uma definição de indicadores) para replanejar, o que também precisa acontecer com uma ação continuada. Promover um projeto social é uma responsabilidade pública. No entanto, para que um projeto tenha êxito, deve-se haver reflexão crítica regular, além de diferentes formas e níveis de participação de todos os envolvidos (DOMINGOS, 2009, p. 25).

É preciso posteriormente a análise, incluir um plano de monitoramento dos contratos, bem como realizar ações que instiguem o aumento de vendas nas unidades que apontam um custo negativo. No entanto é necessário estipular metas e implantar prazos condizentes para tal revisão.

Foi possível elencar oportunidades de intervenção orientativa e de conscientização.

Diante do exposto, sugere-se estudos e ações práticas nas unidades dos Armazéns da Família, sendo um possível viés de continuidade do presente levantamento.

REFERÊNCIAS

ARMANI, Domingos. **Como elaborar projetos?:** guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais. Porto Alegre, RS: Tomo Editorial, 2009.

BORNIA, Antônio Cezar. **Análise gerencial de custos aplicação em empresas modernas**, 3ª Edição, Editora Atlas, São Paulo, 2010.

METODOLOGIA participativa: uma introdução a 29 instrumentos. 2. ed. Porto Alegre, RS: Tomo Editorial, 2010.

MIGUEL, Marcelo Calderari. "**Não é Assistencialismo, Mas Um Direito Legal.**" Revista Letras Raras 10.4 (2021): 265. Web.

PEREIRA, Júlio César Rodrigues. **Análise de dados qualitativos:** estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais. 3. ed. São Paulo, SP: EDUSP/FAPESP, 2001.

RÊGO, Bergson Lopes - **Gestão e Governança de dados:** promovendo os dados como ativo de valor nas empresas, 2013.

RIQUIERI, Manuella Ribeiro Lira. "**ENTRE DADOS, PASSOS E RELATOS:** A EXPERIÊNCIA DA COLETA DE DADOS DO PMAQ NO ESPÍRITO SANTO." Revista Gestão & Saúde (Brasília) 10.2 (2019): 246-60. Web.

SECCHI, Leonardo. **Políticas públicas:** conceitos, esquemas de análise, casos práticos. 2. ed São Paulo, SP: Cengage Learning, 2014.